

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

**LES CONFLITS ORGANISATIONNELS ENTRE LE DÉPARTEMENT
MARKETING ET LE DÉPARTEMENT FINANCE DANS LES
ENTREPRISES TUNISIENNES**

**MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES
(MBA-RECHERCHE)**

**PAR
MOUNA JOULALI**

AOÛT 2007

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

À la mémoire de mon cher papou

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce projet de mémoire n'aurait pas été possible sans la contribution et le soutien de plusieurs personnes à qui je tiens à exprimer ma profonde et sincère gratitude.

Je remercie, tout d'abord, mon directeur de mémoire, François Marticotte, pour sa disponibilité, son implication et ses encouragements tout au long de ce projet.

Merci aussi à Martin Savard et à Jasmin Bergeron, membres du comité de lecture, d'avoir accepté d'évaluer ce mémoire.

Merci papa pour l'amour que tu me portes. Maman, un grand merci pour ton soutien, ton dévouement et ton immense volonté de me permettre de réaliser mes rêves.

Merci Malek d'avoir toujours cru en moi et de m'avoir soutenue jusqu'au bout. Ma réussite t'est dédiée.

Un grand merci à mes petites sœurs Nawel et Leila et à mon amour de cousine Sandy d'avoir, toujours, été présentes et veillé à égayer mes journées.

Un grand Merci à Chiraz, Mehdi et Bilel pour leur immense soutien et encouragements. Sachez que je n'aurais pas atteint mon objectif sans vous trois.

Je veux enfin remercier mes amies en Tunisie : Farah, Thouraya et Olfa qui m'ont toujours démontré une grande amitié. Merci les filles de faire toujours partie de ma vie malgré la distance.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
RÉSUMÉ	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	3
1.1 LES CONFLITS ORGANISATIONNELS.....	3
1.1.1 Définition des conflits	9
1.1.2 Les types de conflits	17
1.1.3 Les antécédents des conflits	21
1.1.4 Les effets des conflits	32
1.2 LES RELATIONS DU DÉPARTEMENT DE MARKETING AVEC LES AUTRES DÉPARTEMENTS	37
1.2.1 Département de marketing/départements techniques (R&D, Ingénierie, Design).....	46
1.2.2 Département de marketing / Département des ventes.....	52
1.2.3 Département de marketing/département des Ressources humaines	53
1.2.4 Département de marketing / département de Finance.....	54
CHAPITRE II	
LA MÉTHODOLOGIE	57
2.1 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	57
2.2 CADRE CONCEPTUEL ET EXPLICATION DES VARIABLES	57
2.3 RELATIONS TESTÉES ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	60
2.4 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	68
2.4.1 Processus d'échantillonnage.....	69
2.4.1.1 Définition de la population.....	70
2.4.1.2 Sélection du cadre d'échantillonnage	71
2.4.1.3 Définition des unités d'échantillonnage	72
2.4.1.4 Choix d'une méthode d'échantillonnage et sélection de la taille de l'échantillon :	72
2.5 L'INSTRUMENT DE MESURE.....	73
2.5.1 Description de l'instrument de mesure :	73

2.5.2 L'élaboration du questionnaire	76
2.5.3 La collecte de données	78

CHAPITRE III

ANALYSE DES RÉSULTATS	79
3.1 DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON	79
3.1.1 Profil des entreprises	80
3.1.2 Profil des VP	81
3.2 ANALYSE DES ÉCHELLES DE MESURE	84
3.3 ANALYSE DES RÉSULTATS	92
3.3.1 Les types de conflits	92
3.3.2 Les antécédents des conflits	94
3.3.3 Les effets des conflits	107
3.3.4 Synthèse des résultats	108

CHAPITRE IV

DISCUSSION	114
4.1 DISCUSSION DES RÉSULTATS	114
4.2 LIMITES DE L'ÉTUDE ET AVENUES FUTURES DE RECHERCHE	120
4.3 IMPLICATIONS THÉORIQUES ET MANAGÉRIALES	124
CONCLUSION	127

APPENDICE 1

LETTRE DE PRÉSENTATION	129
------------------------------	-----

APPENDICE 2

QUESTIONNAIRE SOUMIS AUX VP MARKETING	130
---	-----

APPENDICE 3

QUESTIONNAIRE SOUMIS AUX VP FINANCE	135
BIBLIOGRAPHIE	139

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
Figure 1.1 : Diagramme de Venn relatif aux composantes du conflit interpersonnel	13
Figure 2. 1 : Les types de conflits organisationnels, leurs antécédents et leurs effets	58
Figure 2.2 : Le processus d'échantillonnage	69
Figure 3.1 : Niveaux de scolarité des répondants	82
Figure 3.2: Nombre d'années d'expérience avec le poste actuel.....	84

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
Tableau 1.1 : Présentation des principales approches théoriques du conflit	6
Tableau 1.2 : Classification des définitions du conflit selon le nombre de ses dimensions	14
Tableau 1.3 : Tableau récapitulatif des sources de conflits	31
Tableau 1.4 : Présentation des études traitant des interfaces interfonctionnelles impliquant le marketing	41
Tableau 2. 1 : Les sections du questionnaire	74
Tableau 2.2 : Les échelles de mesure	77
Tableau 3. 1: Analyse descriptive pour les variables sexe, âge et niveau de scolarité.	83
Tableau 3. 2: Alphas de Cronbach relatifs aux construits à l'étude	85
Tableau 3. 3: Analyse factorielle pour la distance psychologique	86
Tableau 3. 4: Analyse factorielle pour la bidirectionnalité de la communication.....	87
Tableau 3. 5: Analyse factorielle pour la fréquence de la communication.....	88
Tableau 3. 6: Analyse factorielle pour les conflits	90
Tableau 3. 7: Analyse factorielle pour l'efficacité de l'implantation des stratégies marketing	91
Tableau 3. 8: Analyse des fréquences des conflits et de ses différents types	93
Tableau 3. 9: Comparaison des moyennes (t-tests) pour la variable sexe	96
Tableau 3. 10: Comparaison des moyennes (t-tests) pour la variable âge.....	96
Tableau 3. 11: Comparaison des moyennes (t-tests) pour la variable scolarité.....	97

Tableau 3. 12: La régression multiple entre les conflits et la distance psychologique, la fréquence de la communication, la bidirectionnalité de la communication et la taille de l'entreprise	100
Tableau 3. 13: La régression multiple entre les conflits relationnels et la distance psychologique, la fréquence de la communication, la bidirectionnalité de la communication et la taille de l'entreprise	102
Tableau 3. 14: La régression multiple entre les conflits liés à la tâche et la distance psychologique, la fréquence de la communication, la bidirectionnalité de la communication et la taille de l'entreprise	104
Tableau 3. 15: La régression multiple entre les conflits liés au processus et la distance psychologique, la fréquence de la communication, la bidirectionnalité de la communication et la taille de l'entreprise	106
Tableau 3. 16: Les corrélations entre l'efficacité de l'implantation de la stratégie marketing et les conflits ainsi que ses différents types	108
Tableau 3. 17 : Tableau récapitulatif des résultats relatifs à l'hypothèse 1	109
Tableau 3. 18 : Tableau récapitulatif des résultats relatifs à l'hypothèse 2	109
Tableau 3. 19: Tableau récapitulatif des résultats relatifs à l'hypothèse 3	109
Tableau 3. 20: Tableau récapitulatif des résultats relatifs à l'hypothèse 4	110
Tableau 3. 21: Tableau récapitulatif des résultats relatifs à l'hypothèse 5	110
Tableau 3. 22: Tableau récapitulatif des résultats relatifs à l'hypothèse 6	111
Tableau 3. 23 : Tableau récapitulatif des résultats relatifs à l'hypothèse 7	111
Tableau 3. 24: Tableau récapitulatif des résultats relatifs à l'hypothèse 8	112
Tableau 3. 25 : Tableau récapitulatif des résultats relatifs à l'hypothèse 9	112

RÉSUMÉ

L'objectif principal de la présente recherche est d'étudier l'existence des conflits organisationnels pouvant avoir lieu entre le département de marketing et celui de la finance, dans le contexte des entreprises tunisiennes.

Cette recherche s'intéresse alors à vérifier, dans un premier temps, l'existence des trois types de conflits définis par la littérature, soient les conflits relationnels, ceux liés à la tâche et ceux liés aux processus.

L'intérêt est ensuite porté sur les antécédents de ces conflits. Ainsi, l'impact sur chaque type de conflits, des variables aussi bien individuelles (les variables socio-démographiques et la distance psychologique), structurelles (taille de l'entreprise) ou encore de communication (fréquence et bidirectionnalité de la communication) est étudié.

Enfin, l'effet de chacun des trois types de conflits sur l'efficacité de l'implantation de la stratégie marketing est exploré.

L'étude a impliqué 79 VP marketing et 64 VP finance émanant de 101 entreprises œuvrant, en Tunisie dans neuf différents secteurs d'activités. Un questionnaire a été élaboré et soumis à chaque type de VP.

Les résultats ont permis de confirmer l'existence des trois types de conflits dans la relation marketing/finance. Le conflit le plus présent a été celui lié au processus.

Pour ce qui est des antécédents, seule la distance psychologique (variable individuelle) affecte les trois types de conflits.

La fréquence de la communication a, quant à elle, un effet uniquement sur les conflits liés aux processus. Les effets des autres variables (variables sociodémographiques, bidirectionnalité de la communication et taille de l'entreprise) n'ont pas pu être validés. Enfin, l'étude a montré que les trois types de conflits n'avaient pas d'effets significatifs sur l'efficacité de l'implantation de la stratégie marketing.

Au terme de cette recherche, plusieurs recommandations théoriques et managériales seront suggérées et les limites de l'étude soulignées.

MOTS-CLÉS : conflits organisationnels, relations inter-fonctionnelles, relation marketing/finance.

INTRODUCTION

L'intégration fonctionnelle est un des objectifs majeurs pour l'entreprise d'aujourd'hui (Maltz et Kohli, 2000; Jehn et Mannix, 2001; De Dreu et Weingart, 2003) car pour opérer efficacement, un département a besoin de collaborer harmonieusement avec les autres fonctions. Les conflits organisationnels sont alors au cœur des défis auxquels font face les responsables de départements.

La recherche a porté sur l'étude du phénomène que sont les conflits organisationnels. En effet, un engouement théorique existe pour cette problématique et se matérialise à travers soixante-dix ans de recherche. (Wall et Callister, 1995; Hartwick et Barki, 2003). Les théoriciens de différentes disciplines, psychologie, comportement organisationnel, management, etc., se sont penchés sur les différents aspects de ce construit et ont contribué à bâtir un champ très vaste de recherche. Cependant, l'étude de l'intégration fonctionnelle impliquant le département marketing demeure encore très limitée (Ruekert et Walker, 1987; Maltz et Kohli, 2000; Dawes et Massey, 2005).

L'objectif principal de cette étude est d'étudier l'existence des conflits dans la relation qu'entretient le département marketing avec une autre fonction clé de l'entreprise, à savoir le département de finance.

Une relation efficace entre les deux responsables est un catalyseur pour l'atteinte des objectifs de chacun des départements. Cependant, plusieurs facteurs, aussi bien individuels, qu'organisationnels, peuvent mettre en péril l'harmonie dans cette relation.

Cette étude vise alors à répondre à trois questions principales, soit : quels sont les types de conflits qui existent entre le VP marketing et celui de la finance ? Quelles sont les sources de ces conflits ? Et enfin, quel est leur impact sur l'implantation des stratégies de marketing ?

Ce mémoire s'articule autour de quatre différents chapitres. Le premier vise à présenter la revue de la littérature relative à deux thèmes principaux de cette recherche soient les conflits organisationnels et les relations inter-fonctionnelles impliquant le département marketing.

Le second chapitre explicitera, quant à lui, les objectifs de l'étude, le cadre conceptuel, mais aussi les hypothèses de recherche émises ainsi que la méthodologie employée.

Le troisième chapitre présentera les principaux résultats relatifs aux différentes analyses effectuées. L'échantillon à l'étude y sera, d'abord, présenté puis les échelles de mesure discutées. Enfin, les analyses relatives aux différentes hypothèses y seront démontrées.

Le quatrième et dernier chapitre servira, d'abord, à la discussion des différents résultats trouvés, à la suggestion de différentes implications managériales et théoriques et enfin, à l'explication des limites de la recherche et à la présentation de ses différentes avenues futures.

CHAPITRE I

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Ce premier chapitre vise à présenter la revue de la littérature sur laquelle s'est basée la présente recherche et dont l'analyse s'est faite selon deux grands axes.

Dans une première section, seront présentés les différentes visions théoriques et les principaux résultats empiriques relatifs à la définition du conflit organisationnel, à ses types, à ses causes et enfin à ses effets.

Puis, dans une deuxième section, sera abordée la littérature relative aux relations qu'entretient le département marketing avec les autres départements de l'entreprise.

1.1 Les conflits organisationnels

Wall et Callister (1995) décrivent la littérature portant sur les conflits comme étant montagneuse. Le domaine des conflits est, en effet, très vaste et a englobé plusieurs vecteurs de recherche. On s'y est intéressé, par exemple, aussi bien en comportement organisationnel (ex. Kolb et Putnam, 1992; Thomas, 1992; Van de Vliert et al., 1999; Peterson et Behfar, 2003; Tjosvold et al., 2003), qu'en psychologie (ex. Alper, Tjosvold et Law, 2000; Medina et al., 2005; Passos et Caetano, 2005), en management (ex. Amason, 1996; Amason et Sapienza, 1997; Xie, Song et Stringflow, 1998; Jehn et Mannix, 2001) ou encore en marketing (Mukhopadhyay et Gupta, 1996; Morgan et Piercy, 1998; Maltz et Kohli, 2000; Song, Xie et Dyer, 2000).

Avant de définir l'objet principal de la recherche, à savoir les conflits organisationnels, il est intéressant de présenter les principales approches théoriques ayant porté sur le sujet.

Pour ce faire, les conclusions de la seule étude, à notre connaissance, ayant recensé les principaux courants de recherche qui soient relatifs aux conflits organisationnels, celle de Lewicki, Weiss et Lewin (1992), sont présentées à travers une large revue et synthèse des principaux modèles de conflits, de négociation et d'intervention des tiers (44 modèles en tout). Ces trois auteurs ont pu déterminer les courants majeurs de la recherche dans ce domaine.

Selon eux, il existerait six approches majeures ayant servi à étudier les conflits organisationnels. Trois d'entre elles émanent des disciplines académiques alors que les autres sont plutôt reliées à des problèmes spécifiques.

Trois différences majeures séparant les différentes approches ont été soulevées par les auteurs, à savoir : la discipline de base de laquelle chaque approche découle, le niveau d'analyse des causes, des dynamiques et des effets des conflits et la facilité avec laquelle chaque approche peut être appliquée à des problèmes managériaux spécifiques.

Par ailleurs, dans le premier groupe, on retrouve, d'abord, **l'approche psychologique ou encore microéconomique**. Cette vision s'est concentrée sur les conflits ayant lieu entre les individus. On s'intéresse, ainsi, aux variables de comportement interpersonnelles, intra-personnelles et relatives aux petits groupes pouvant affecter les causes, les dynamiques, ainsi que les effets des conflits (ex. Nye, 1973).

Puis, vient **l'approche sociologique ou macroéconomique** qui s'intéresse aux groupes, aux départements, aux divisions ou encore à toute l'organisation, en les considérant, ainsi, comme des unités d'analyse permettant de comprendre les conflits (ex. Pondy, 1967; Jehn, 1992, 1995, 1997).

Enfin, il y a **l'approche se basant sur l'analyse économique** selon laquelle les chercheurs ont voulu appliquer les modèles de rationalité économique aux prises de décisions individuelles et à d'autres comportements sociaux plus complexes afin d'expliquer les conflits (ex. Luce et Raiffa, 1957).

Pour ce qui est du groupe des approches non liées aux disciplines, mais plutôt à des problèmes spécifiques, on y retrouve l'approche des relations de travail (ex. Kochan et Verma, 1983), celle de la négociation (ex. Chamberlain, 1955; Ikle, 1964) et celle relative à l'intervention des tiers pour la résolution des différends (ex. Walton, 1969). Selon Lewicki, Weiss et Lewin (1992), l'existence de l'approche dite des relations de travail est justifiée par l'intérêt de comprendre et d'influencer la pratique des relations industrielles américaines.

La recherche de Kochan et Verma (1983) liée aux relations industrielles, a fait ressortir un ensemble de suppositions relatives à la nature et au rôle des conflits pouvant avoir lieu dans l'organisation, et ce, relativement à des problématiques liées à l'administration et à la détermination des relations d'emploi.

L'approche de négociation est, quant à elle, née de la fréquente utilisation, de la part des organisations, de la négociation aussi bien dans les relations de travail qu'à l'international.

Les principales recherches dans ce courant se sont intéressées à l'amélioration de la négociation. Certains auteurs adoptant cette vision ont, selon Lewicki, Weiss et Lewin (1992), surtout visé l'amélioration de la négociation (ex. Dunlop et Healey, 1953; Chamberlain, 1955; Ikle, 1964) ou la modélisation des processus de négociation (ex. Nash, 1950).

Enfin, comme son nom l'indique, dans la dernière approche, qui émane du besoin des entreprises à résoudre aussi bien leurs conflits internes qu'externes, l'accent est mis sur les actions des personnes externes à l'entreprise visant à y résoudre les conflits. Le tableau 1.1 présente le récapitulatif des différentes approches révélées par Lewicki, Weiss et Lewin (1992).

Tableau 1.1 : Présentation des principales approches théoriques du conflit

Approche	Objectifs	Exemples d'auteurs
<i>Approches académiques</i>		
Approche psychologique ou microéconomique	Étude des variables intra et interpersonnelles pour comprendre les conflits.	Nye (1973)
Approche sociologique ou macroéconomique	Étude des conflits entre les groupes, les départements, etc.	Pondy (1967) Jehn (1992, 1995, 1997)
Approche se basant sur l'analyse économique	Utilisation des modèles économiques pour comprendre les conflits.	Luce et Raiffa (1957)
<i>Approches non académiques (reliées à des problématiques spécifiques)</i>		
Approche de la négociation	Modéliser la négociation et la rendre plus efficace	Kochan et Verma (1983)
Approche de l'intervention des tiers	Comprendre les actions externes à l'entreprise pour résoudre les conflits	Chamberlain (1955); Ikle (1964)
Approche des relations de travail	Comprendre et influencer la pratique des relations de travail	Walton (1969)

Ainsi, la catégorisation des approches, faite par Lewicki, Weiss et Lewin (1992), permet de préciser davantage le contexte de cette recherche. En effet, cette dernière, qui traite principalement des conflits organisationnels et plus précisément interdépartementaux, unit les deux premiers courants de recherche, à savoir : l'approche psychologique ou microéconomique et l'approche macroéconomique ou sociologique. En effet, l'étude vise à comprendre les conflits entre les départements de l'entreprise (approche macroéconomique) qui implique nécessairement la compréhension des variables interpersonnelles relatives aux Vice-Présidents (VP) (approche microéconomique).

Par ailleurs, il faut reconnaître que le choix terminologique relatif aux conflits peut être confondant car, dans la littérature, tantôt on parle de conflits organisationnels, tantôt de conflits interdépartementaux, intergroupes ou encore interpersonnels. Pour réduire cette confusion, il est utile de comprendre chaque terme et de préciser la terminologie employée dans la présente recherche.

Christine Marsan (2005), dont la recherche porte sur la gestion des conflits, présente cinq grandes catégories de conflits, à savoir : le conflit intra-personnel, le conflit interpersonnel, le conflit intragroupe, le conflit intergroupe et le conflit organisationnel.

Mis à part la première catégorie qui concerne les conflits ayant lieu au niveau d'une même personne, toutes les autres catégories peuvent englober les conflits interdépartementaux, objet principal de ce mémoire.

Le conflit interpersonnel fait référence à « un conflit impliquant deux individus au moins et qui peuvent se sentir en opposition sur des questions d'objectifs, de valeurs, de comportements ou de manières d'accéder à un objectif » (Marsan, 2005, p.18).

Le conflit intragroupe se réfère, quant à lui, aux conflits pouvant avoir lieu au sein d'un groupe alors que le conflit intergroupe désigne plutôt les conflits entre deux ou plusieurs groupes.

Enfin, le conflit organisationnel est défini, par la même auteure, comme étant «celui qui provient de l'opposition des heurts suscités principalement par l'organisation de l'entreprise» (Marsan, 2005, p.19). Cette catégorie est alors la plus générale, car elle renvoie à toutes sortes de conflits pouvant avoir lieu dans l'entreprise. À cet effet, Imazai et Ohbuchi (2002) stipulent que ce type de conflit implique aussi bien des conflits interpersonnels, intragroupes ou encore intergroupes.

Au terme de cette distinction théorique, il est important de noter que tout au long de cette recherche, nous n'allons pas distinguer entre les quatre dernières catégories définies par Marsan (2005) et les termes les désignant vont être utilisés de façon interchangeable.

En effet, étudier des conflits interdépartementaux revient à étudier des conflits interpersonnels puisqu'ils impliquent nécessairement une interaction entre deux ou plusieurs individus, mais aussi des conflits intragroupes puisque l'entreprise dans son ensemble est considérée comme un groupe de plusieurs départements, ou encore des conflits intergroupes puisque chaque département représente un groupe. Enfin, puisque, tel que précisé précédemment, les conflits organisationnels est un terme générique pour désigner toutes les sortes de conflits existant dans l'organisation, son utilisation renverra, tout au long de l'analyse, à la notion de conflits interdépartementaux. Enfin, les conflits interdépartementaux sont des conflits organisationnels puisqu'ils émanent de l'organisation même de l'entreprise.

Il est aussi utile de mentionner que le terme générique de conflits organisationnels sera utilisé pour désigner n'importe quel type de conflit ayant lieu entre les départements de l'entreprise.

Enfin, dans la littérature, on a aussi distingué entre conflits horizontaux et conflits verticaux. (Ikeda, Veludo-de-Oliveira et Campomar, 2005). Le premier type concerne les conflits ayant lieu entre groupes d'individus appartenant à des niveaux hiérarchiques différents (ex. conflits entre superviseurs et vendeurs) alors que le deuxième type a lieu entre les groupes d'individus de même niveau hiérarchique (ex. conflits entre responsables de départements). Il est important de souligner que seuls les conflits horizontaux sont traités dans la présente recherche.

L'objet de cette recherche étant situé, il est utile de faire la lumière sur la définition des conflits organisationnels et par la suite, sur leurs types, leurs antécédents ainsi que leurs effets.

1.1.1 Définition des conflits

Après soixante-dix ans de recherche sur les conflits (Hartwick et Barki, 2004), ce construit semble évident à définir de façon unanime et générale. Pourtant, Kolb et Putnam (1992) ont remarqué qu'il y avait autant de définitions de conflits que d'occasions de leur occurrence. Ce constat est confirmé par d'autres chercheurs (ex. Thomas 1992, Wall et Callister 1995) et reste valide. En effet, Hartwick et Barki (2004) stipulent qu'il n'existe toujours pas une définition claire et unique qui a été reprise par les chercheurs de façon systématique et qu'on pourrait, par conséquent, largement accepter.

De surcroît, Hartwick et Barki (2003, 2004) insistent sur cette carence en stipulant que, parmi les chercheurs œuvrant dans le domaine des conflits, ceux qui donnent une définition et une mesure précise des conflits interpersonnels sont peu nombreux.

Par conséquent, en raison de la confusion théorique relative à cette problématique, présenter une définition des conflits est, a priori, une tâche ardue.

Il y a d'abord différentes façons de présenter les conflits¹. En effet, certains auteurs (ex. : Deutch, 1973, Putnam, 1987) ont fourni une définition directe du concept, dans le sens où ils disent simplement que le conflit est tel ou tel phénomène. Cependant, d'autres chercheurs (ex: Pondy, 1967, Thomas 1976), n'ont pas pu définir aussi directement le conflit et l'ont plutôt relié de façon systématique à ses causes, ses conséquences, etc.

Un deuxième problème réside dans la difficulté de trouver une définition, claire et complète, qui puisse exprimer toutes les caractéristiques théoriques de ce construit.

¹ Voir tableau 1.2 : Tableau récapitulatif des différentes définitions théoriques des conflits.

Plusieurs éléments interchangeables sont, en effet, présentés par les chercheurs pour définir les conflits. Ainsi, par exemple, tantôt on parle d'opposition des objectifs (ex. Boulding, 1963; Dyer et Song, 1997) et tantôt d'interférence d'intérêts (ex. Deutsch, 1973; Wall et Callister, 1995). À d'autres occasions, on fait référence à des états affectifs (ex. Thomas, 1992) alors que pour d'autres, on évoque simplement des différends sans pour autant arriver à des réactions (ex. Dyer et Song, 1997).

Le fil de la recherche ne semble pas, ainsi, tisser progressivement une définition unique des conflits. En effet, bien qu'il ne semble pas y avoir de difficulté à définir ce construit, les chercheurs dans ce domaine n'ont pas pu se mettre d'accord sur une définition claire qui exprime la convergence des caractéristiques conférées à ce concept durant les recherches passées.

Hartwick et Barki (2001, 2003, 2004) semblent être les premiers auteurs à essayer, à partir de la littérature existante, de conceptualiser le conflit interpersonnel et de fournir une définition unique qui rassemble les caractéristiques essentielles conférées au conflit. Voici, dans ce qui suit, l'essentiel de leurs résultats théoriques et empiriques.

Hartwick et Barki (2003) ont trouvé que pour définir les conflits interpersonnels, quatre dimensions sont généralement utilisées de façon redondante par les chercheurs (ex. Thomas, 1976, 1992; Putnam et Poole, 1987; Jehn, 1995; Wall et Callister, 1995; Amason, 1996), à savoir : l'interdépendance, le désaccord, l'interférence et l'émotion négative. Empiriquement, ils ont, cependant, conclu que le construit du conflit ne présente que trois des quatre dimensions citées précédemment, soient : **le désaccord, l'interférence et l'émotion négative**. Les résultats de leur recherche n'ont, en effet, pas montré une relation significative entre la dimension d'interdépendance et le construit du conflit, ni même avec les trois autres dimensions. Néanmoins, malgré cette invalidation, ils précisent qu'objectivement, il ne peut y avoir de conflit sans quelconque interdépendance entre les partis.

Par ailleurs, les trois propriétés retenues : le désaccord, l'interférence et l'émotion négative renvoient à leur tour, respectivement, à trois types de manifestations du conflit, à savoir : cognitive, affective et comportementale.

Selon Hartwick et Barki (2003), le désaccord, qui est défini comme « une divergence de valeurs, de besoins, d'intérêts, d'opinions, de buts ou d'objectifs »² (p.5), est la cognition relative au conflit qui est la plus étudiée dans la littérature. De plus, plusieurs comportements, tels que le débat, l'argumentation ou l'hostilité, bien qu'ils soient typiques du conflit, ne l'entraînent pas systématiquement. Ces mêmes auteurs précisent d'ailleurs que : « C'est seulement lorsque les comportements d'une partie interfèrent avec (ou s'opposent à) l'intérêt, à l'atteinte des objectifs ou de buts d'une autre partie que l'on peut dire qu'un conflit existe »³ (p.5). Enfin, le conflit est essentiellement caractérisé par des émotions négatives telles que la jalousie, la colère, la peur, la frustration ou le stress.

Par ailleurs, Hartwick et Barki (2003, 2004) ne se sont pas contentés du simple fait de dégager les principales dimensions conférées théoriquement et empiriquement au conflit, mais ont aussi essayé de s'en servir pour décrire et organiser les différentes visions théoriques. Pour cela, ils ont développé un diagramme de Venn relatif aux composantes du conflit interpersonnel (figure 1.1), se basant essentiellement sur les trois dimensions du conflit et qui permet de classer la plupart des définitions présentées dans la littérature.

Ce diagramme délimite, ainsi, sept différentes zones correspondant chacune à une catégorie de définitions bien déterminée. Trois d'entre elles rassemblent les définitions qui n'ont fait référence qu'à une unique dimension du conflit. Ainsi, dans les zones D, I et EN, on retrouve les auteurs ayant défini le conflit que par une seule dimension soit, le désaccord, l'interférence ou l'émotion négative (ex. Wall et Callister, 1995; Jehn et Mannix, 2001). Par exemple, pour la catégorie I, le conflit serait uniquement de l'interférence entre deux parties.

² Traduction libre

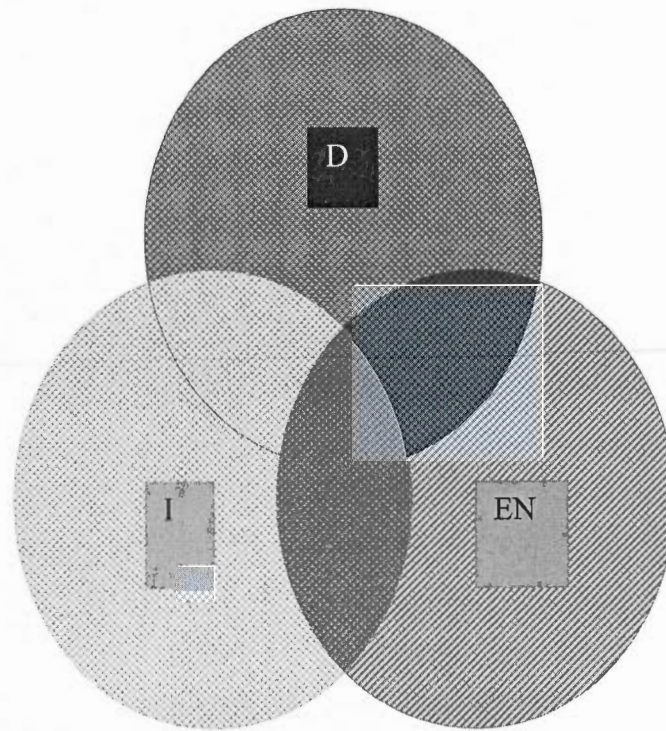
³ Traduction libre

Trois autres zones rassemblent les définitions ayant uni deux des trois dimensions, soit: D-I; D-EN et I-EN⁴. Pour illustrer l'une de ces catégories, on peut par exemple citer la définition de Rahim (2002) selon laquelle le conflit implique aussi bien une interférence des objectifs et des intérêts qu'un désaccord entre les parties concernées.

Enfin, la dernière catégorie : D-I-EN est celle où on retrouve les définitions de conflit prenant en considération les trois dimensions de ce dernier, comme c'est le cas pour celle présentée par Bodtker et Jameson (2001) stipulant que le conflit contient trois composantes : « Attitude (qui inclue les idées cognitives et les émotions), Comportement (qui implique un comportement manifeste et des actions potentiellement agressives et hostiles), et Contradiction (les valeurs et les intérêts, entre parties ou dans une même personne, qui sont incompatibles.» (p.266)

Afin de mieux exposer les différences entre les visions théoriques quant aux définitions des conflits, le tableau 1.2 présente leur classification selon le nombre de dimensions du conflit prises en compte pour le définir.

⁴ D : Désaccord, I : Interférence, EN : Émotion négative



Légende:
D: désaccord
I: Interférence
EN: émotion négative

Source: Hartwick et Barki (2004)

Figure 1.1 : Diagramme de Venn relatif aux composantes du conflit interpersonnel

Tableau 1.2 : Classification des définitions du conflit selon le nombre de ses dimensions

DÉFINITIONS SELON UNE SEULE DIMENSION
<p>Dahrendorf (1958) (D)</p> <p>«Toutes les relations entre des ensembles d'individus qui impliquent une différence incompatible d'objectifs...sont à ce sens des relations de conflit social » (p.135)</p>
<p>Boulding (1962) (I)</p> <p>Le conflit est une prise de conscience de la part des intervenants impliqués de contradictions, d'objectifs incompatibles ou de désirs irréconciliables.</p>
<p>Fink (1968) (I ou D ou NE : 1 seule dimension suffit pour qu'il y ait conflit)</p> <p>«N'importe quelle situation sociale ou processus dans lesquels deux ou plusieurs entités sociales sont liées par au moins une forme de relation psychologique ou d'interaction antagoniste, dans lesquelles sont incluses plusieurs sortes d'antagonismes psychologiques (ex. buts incompatibles, intérêts mutuellement exclusifs, hostilité émotionnelle, etc.) ...» (p.456)</p>
<p>Roloff (1987) (I)</p> <p>«Le conflit a lieu lorsque les membres s'engagent dans des activités qui sont incompatibles avec celles de leurs collègues dans leur réseau, les membres de leurs collectivités, ou avec des individus non affiliés qui utilisent les services ou les produits de l'organisation. » (p.496)</p>
<p>Wall et Callister (1995) (I)</p> <p>«Un processus dans lequel une partie perçoit que ses intérêts s'opposent ou sont négativement affectés par une autre partie » (p.517)</p> <p>Ces auteurs trouvent que les buts, les objectifs, les valeurs ou les aspirations sont des termes relativement proches du point de vue de leur sens, ils concluent alors que par définition, dans un conflit, un parti va bloquer les intérêts ou les buts d'un autre.</p>
<p>Alper, Tjosvold et Law (2000) (I)</p> <p>«Activités incompatibles, dans lesquelles une personne interfère, obstrue, ou en d'autres façons rend le comportement d'une autre personne moins efficace » (p.627)</p>
<p>Jehn et Mannix (2001) (D)</p>

«Le conflit est une prise de conscience de la part des parties impliquées des anomalies, des souhaits incompatibles ou de désirs irréconciliables » (p.238).
DÉFINITIONS SELON DEUX DIMENSIONS
Mack et Snyder (1957) (D, I) Le conflit est une sorte de processus d'interaction entre les parties qui ont des valeurs exclusives ou incompatibles.
Raven et Kruglanski (1970) (D, I) Le conflit est une tension entre deux ou plusieurs entités sociales (individus, groupes ou organisations) et qui émane d'une incompatibilité entre les réponses actuelles et celles attendues.
Deutch (1973) (D, I) Pour qu'un conflit existe, une partie doit se comporter de façon à interférer avec les objectifs de l'autre.
Thomas (1992) (D, I) Le conflit est un processus qui commence lorsqu'un parti perçoit qu'un autre l'a frustré ou est entrain de frustrer certains de ses besoins. Il revient donc à une opposition d'intérêts.
Dyer and Song (1997) « des désaccords liés à la tâche qui naissent chaque fois que les buts d'une personne ou d'un groupe sont perçus comme incompatibles avec ceux d'une autre personne ou d'un autre groupe et lorsqu'une personne ou un groupe interfère avec une autre personne ou groupe avec une franche intention de denier les buts de l'autre » (p.476)
Jameson (1999) (D, I) «Situations qui ont lieu quand deux ou plusieurs personnes travaillent dans une même organisation et qui perçoivent des différences dans les croyances, les valeurs ou les buts, ce qui aura un impact sur leur habilité à travailler ensemble ou affectera l'environnement de travail» (p.270)
Rahim (2002) (D, I) Le conflit est un processus interactif manifesté par une incompatibilité, un désaccord, ou une dissonance de préférences, d'objectifs ou d'activités, dans ou entre les entités sociales. Le conflit peut avoir lieu lorsque : un parti doit s'engager dans une activité qui ne correspond pas à ses besoins ou ses intérêts un parti à des préférences dont la satisfaction est incompatible avec les préférences des autres les partis désirent en même temps que les autres des ressources limitées

<p>les partis ont partiellement des préférences comportementales exclusives envers leurs actions coordonnées</p> <p>les partis sont interdépendants quant à leur performance dans les fonctions ou les activités.</p>
<p>De Dreu et Weingart (2002)</p> <p>Le conflit est «le processus résultant de la tension existant entre les membres qui est due à des différences réelles ou perçues » (p.3)</p>
<p align="center">DÉFINITIONS SELON LES TROIS DIMENSIONS</p>
<p>Bodtker et Jameson (2001) (D, I, EN)</p> <p>le conflit contient trois composantes : « l'attitude (qui comprend des idées cognitives et des émotions), le comportement (qui implique des comportements manifestes et des actions potentiellement agressives ou hostiles), et la contradiction (les valeurs et les intérêts incompatibles entre les parties ou chez une même personne» (p.266)</p>
<p>Barkiet Hartwick (2004) (D, I, EN)</p> <p>«Le conflit interpersonnel est un processus dynamique qui a lieu entre des parties interdépendantes quand elles vivent des réactions émotionnelles négatives, des désaccords perçus ou une interférence entre leurs objectifs. » (p.8)</p>

Au terme de cette catégorisation, il faut noter que Hartwick et Barki (2004) ne considèrent pas les auteurs de la première et de la deuxième catégorie comme ayant défini le conflit correctement. Selon eux, les situations de pure interférence, de pur désaccord ou encore de pure émotion ne peuvent être assimilées à des conflits. En effet, on peut ne pas apprécier quelqu'un (pure émotion négative), ou être seulement en désaccord avec ses idées ou même avoir des objectifs qui s'opposent aux siens, sans pour autant être en conflit avec lui. Par la même logique, les situations où l'on ne retrouve que deux des trois dimensions n'impliquent pas, selon les auteurs, nécessairement des situations de conflits.

En définitive, la définition de Hartwick et Barki (2004) nous semble la plus propice à concilier toutes les visions théoriques et à servir de base solide pour mesurer le concept du conflit. Elle est, de surcroît, la plus précise et la plus complète des définitions trouvées. C'est donc elle que l'on retient pour définir le conflit organisationnel.

Ainsi, le conflit est un processus dynamique qui a lieu entre les parties interdépendantes pendant qu'elles éprouvent des réactions émotives négatives, des désaccords et de l'interférence perçue avec l'accomplissement de leur but.

1.1.2 Les types de conflits

Il n'existe pas, à notre connaissance, de recherches en marketing ayant traité des types de conflits entre les départements tels que préconisés dans la présente étude. Ainsi, l'exposition des différentes typologies des conflits s'est faite essentiellement à partir des recherches en comportement organisationnel et en management. Par ailleurs, il ressort de la littérature diverses façons de classifier les conflits. Avant de retenir une catégorisation spécifique des conflits organisationnels, une présentation des principales typologies trouvées sera avancée.

Guetzkow et Gyr (1954) ont été les premiers à s'intéresser aux différents types de conflits organisationnels et plus particulièrement à distinguer entre deux grands types, largement repris par la suite dans la littérature (ex. Wall et Nolan, 1986; Pinkley, 1990; Jehn, 1995), à savoir : les conflits affectifs qui sont relatifs aux relations interpersonnelles dans le groupe et les conflits substantifs qui sont liés aux tâches à effectuer dans le groupe.

Il est important, à ce niveau, de citer Simons et Peterson (2000) qui stipulent que mis à part quelques exceptions récentes (Friedman et al., 1998; O'Reilly et al., 1998; Tsai, 1998), la distinction entre ces deux types de conflits a survécu pendant plus de quarante ans.

Les noms donnés à ces deux types de conflits ont par la suite varié. Pour les conflits affectifs, on parle de conflits émotionnels (ex. Coser, 1956), basés sur les relations (ex. Wall et Nolan, 1986), relationnels (ex. Pinkley, 1990) ou encore socio-émotionnels (ex. Priem et Price, 1991). En ce qui a trait aux conflits substantifs, on parle de conflits liés à la tâche (ex. Wall et Nolan, 1986; Pinkley, 1990; Jehn, 1992, 1995, 1997), ou cognitifs (ex. Priem et Price, 1991; Amason, 1996)

Pondy (1967), dont la recherche est une référence dans la littérature relative aux conflits organisationnels, s'est distingué de la typologie dominante de Guetzkow et Gyr (1954) et a défini trois types de conflits.

Il y a, d'abord, les conflits dus à la concurrence pour des ressources rares qui regroupent tous les conflits pouvant avoir lieu entre groupes d'intérêt différents. La deuxième catégorie définie est celle des conflits pour le contrôle qui ont lieu entre les groupes différenciés verticalement (supérieurs hiérarchiques vs subordonnés) et qui regroupent les conflits liés aux règles, aux procédures organisationnelles et au leadership. Enfin, il y a les conflits dans les relations latérales qui ont lieu entre des travailleurs d'unités différentes et qui regroupent tous les conflits liés à la coordination du travail et à l'intégration des tâches.

Par ailleurs, au courant des dernières années, la majorité des recherches ont repris celles de Jehn (1995, 1997) qui préconisent trois types de conflits : **les conflits relationnels, les conflits liés à la tâche et les conflits liés au processus**. En effet, en plus des deux grands types préconisés par Guetzkow et Gyr, 1954, cette auteure a rajouté un troisième type de conflits : celui lié aux processus. Voici plus en détails, la présentation de chaque type de conflits testé dans la présente recherche.

Les conflits relationnels sont largement définis comme une prise de conscience d'incompatibilités pouvant exister entre les individus et qui comprennent des composantes affectives et émotionnelles telles que la tension, la gêne, la frustration, l'animosité ou la friction (Jehn, 1995; Jehn et Mannix, 2001; Peterson et Behfar, 2003). Ce type de conflit a lieu, par exemple, dans une situation où deux individus travaillent ensemble, mais ne s'apprécient pas, la présence de l'un va alors gêner l'autre.

Les conflits liés à la tâche sont, quant à eux, une prise de conscience de divergences dans les points de vue concernant une tâche de groupe et sont, généralement, dus à la routine, à la standardisation des processus et à l'éloignement des employés par rapport à leur travail d'origine (Jehn, 1995; Jehn et Mannix, 2001). Ces conflits sont alors de nature cognitive, car ils font référence à des divergences d'opinions et de points de vue et de ce fait, ils ne

contiennent pas d'émotions interpersonnelles négatives. Ce type de conflit a lieu lorsque, par exemple, deux individus ne voient pas la tâche de la même manière.

En effet, le point de discordance dans ce type de conflit est le « quoi ? », faisant, ainsi, référence à l'objet de la tâche.

Après avoir défini les conflits relationnels et ceux liés à la tâche, il est important de noter que la littérature a montré que les conflits relationnels et liés à la tâche étaient interdépendants (ex. Jehn, 1995; Amason, 1996; Amason et Sapienza, 1997; de Dreu, 1997; Friedman, Tidd, Curall et Tsai, 1998; Janssen, Van de Vliert et Veenstra, 1999; Jehn, Northcraft et Neale, 1999; Pelled, Eisenhardt et Xin, 1999; Peterson, 1999; Simons et Peterson, 2000; Jehn et Mannix, 2001). En effet, mis à part Jehn (1995) qui a trouvé une faible corrélation négative, la majorité des études ont conclu à des corrélations positives, modérées ou fortes, qui lient les deux types de conflits.

Simons et Peterson (2000) stipulent que la recherche offre au moins trois explications possibles à ces corrélations entre les deux premiers types de conflits. La première est que le conflit lié à la tâche mène au conflit relationnel à travers un processus de mauvaise interprétation lorsqu'il n'y a pas de confiance entre les parties concernées. Ainsi, si un conflit lié à la tâche a lieu entre deux individus et que ces derniers ne se font pas à la base confiance, cela finira par se traduire en un conflit relationnel.

La deuxième explication est plus comportementale. En effet, les chercheurs expliquent que lors d'un conflit lié à la tâche, les membres d'un groupe peuvent utiliser un langage émotionnellement dur ou encore des tactiques d'intimidation pour critiquer le travail des autres membres. Ainsi, les membres critiqués peuvent se sentir humiliés, offensés ou même brutalisés ce qui stimulera l'apparition d'un conflit relationnel.

La recherche sur les conflits a suggéré une troisième explication qui a été peu prouvée aussi bien théoriquement qu'empiriquement. Un conflit relationnel pourrait amener un conflit lié à la tâche à travers un mécanisme de sabotage employé par l'un des partis du conflit. Ainsi, un

membre d'un groupe pourrait essayer de saboter n'importe quelle influence d'un autre groupe en créant un conflit lié à la tâche.

Enfin, comme il a été précisé plus haut, le troisième type de conflit, **les conflits liés au processus**, a été rajouté plus récemment dans la littérature (Jehn, 1997). Passos et Caetano (2005) ont, à cet effet, précisé que la recherche sur le conflit organisationnel a longtemps négligé ce type de conflits.

Jehn (1997) définit les conflits liés au processus comme étant des désaccords qui portent sur comment l'accomplissement de la tâche doit se faire dans l'unité de travail. Qui est responsable de quoi ? Et comment les choses doivent être déléguées ? Les désaccords par rapport à l'assignation des tâches ou à l'allocation des ressources font aussi partie de ce type de conflits (Jehn, 1997; Jehn, Northcraft et Neale; 1999; Jehn et Mannix, 2001). Selon Jehn et Mannix (2001), ce troisième conflit touche les obligations de chacun et peut se présenter lorsque, par exemple, des individus ne s'entendent pas sur la responsabilité d'effectuer une tâche donnée.

Une remarque faite par Passos et Caetano (2005) semble pertinente à préciser. Elle stipule, en effet que la distinction entre les conflits relationnels et ceux liés à la tâche émane de la réflexion théorique. Cependant, celle entre les conflits liés à la tâche et ceux liés au processus résulterait plutôt des analyses de données empiriques.

Au terme de la présentation des points de vue théoriques quant aux types de conflits, il est utile de mentionner que dans le cadre de cette étude, la typologie de Jehn (1997) sera utilisée.

Cette auteure est, en effet, une référence en matière d'étude des types de conflits et la littérature a largement repris sa typologie (ex. Simons et Peterson, 2000; Peterson et Behfar, 2003; Passos et Caetano, 2005, Kurtzberg et Mueller, 2005). Ainsi, un des objectifs majeurs de la recherche sera de vérifier l'existence des trois types de conflits : conflits relationnels, liés à la tâche et liés aux processus dans la relation entre les VP marketing et les VP finance.

1.1.3 Les antécédents des conflits

Peu de recherches se sont intéressées aux sources des conflits organisationnels. En 2005, Dawes et Massey, qui ont étudié les antécédents des conflits inter-fonctionnels entre le département de marketing et celui des ventes, ont cité le fait de traiter cette problématique comme principale contribution dans le domaine de la recherche sur les conflits organisationnels car, selon eux, la majorité des études ont traité les conflits comme variable indépendante ou médiatrice, mais rarement en tant que variable dépendante.

Dans le cadre de cette recherche, la lumière est mise sur les antécédents potentiels des conflits interdépartementaux. Pour cela, trois catégories de variables pouvant expliquer les conflits seront traitées, soient les variables structurelles, les variables individuelles et les variables de communication. Voici, dans ce qui suit, la présentation de la littérature qui se rapporte à chacune d'elles.

Les variables structurelles

Elles font référence aux caractéristiques relatives à la structure de l'organisation qui, selon Allaire et Firsirotu (2003), s'appliquent «aux aspects tangibles de l'organisation, à ses politiques et systèmes formels de gestion et de contrôle, à la structuration hiérarchique, etc. » (p.9). La façon dont l'organisation est structurée joue, ainsi, indéniablement un rôle dans l'existence de conflits entre les membres qui la constituent⁵.

Pondy (1967) stipule qu'une structure organisationnelle inappropriée peut changer les objectifs fonctionnels, interrompre la communication, générer de l'anxiété parmi les membres ou encore stimuler des désirs impossibles d'autonomie départementale.

⁵ François Marticotte (1997) définit cinq variables structurelles, à savoir : la standardisation, la formalisation, la centralisation, la départementalisation et la différenciation.

La littérature a montré l'impact de ces variables sur l'interaction et la cohésion interdépartementale. Ainsi, Ruekert et Walker (1987) ont montré un effet négatif de la centralisation⁶ sur la cohésion interdépartementale.

Ceci a été confirmé par Menon, Jaworski et Kohli (1997) qui ont montré que plus la centralisation augmentait, plus le conflit entre les départements s'intensifiait.

Menon, Jaworski et Kohli (1997) ont aussi montré que plus l'organisation est hiérarchisée, plus il y a de conflits interdépartementaux.

Amason et Sapienza (1997) ont, quant à eux, montré que la taille des équipes de travail ainsi que les normes d'interaction instaurées ont un effet significatif sur l'existence de conflits.

⁶ La centralisation se réfère au manque de délégation de l'autorité décisionnelle et du manque de la participation des membres dans la prise de décision au sein de l'organisation. (Menon, Jaworski et Kohli, 1997)

Dans le cadre de cette étude, seul l'effet de la taille de l'entreprise, comme variable structurelle pouvant expliquer les conflits, va être testé empiriquement.

La taille fait incontestablement partie de la structure de l'organisation et la littérature confirme cela en stipulant que cette variable est celle qui a été la plus utilisée pour expliquer la structure organisationnelle (Marticotte, 1997). Voici, dans ce qui suit, ce que les différentes recherches révèlent à son sujet

- La taille de l'entreprise

L'explication de cette variable comme source de conflits entre les départements a été confirmée par l'étude de Dawes et Massey (2005), dont les résultats ont révélé un effet négatif de la taille de l'entreprise sur les conflits. Ainsi, plus l'entreprise est grande, moins on y observerait de conflits inter-fonctionnels.

Il est important de noter que dans cette étude, les auteurs ont supposé que lorsqu'une entreprise est de grande taille, plus il existe de fortes chances que les départements soient géographiquement distants. Les conflits intra-organisationnels existant entre les départements distants géographiquement vont alors diminuer, car la distance réduit l'interaction interdépartementale ce qui diminue les opportunités de conflits.

Cette hypothèse s'oppose aux résultats de plusieurs auteurs (ex. Griffin et Hauser, 1996; Song, Montoya-Weiss et Schmidt, 1997) qui ont montré que la distance physique entre les départements constitue une barrière à la coopération inter-fonctionnelle et peut donc générer des conflits.

Il faut, de plus, noter que l'étude de Dawes et Massey (2005) s'est faite en Australie et au Royaume-Uni; deux contextes très différents de celui où se fait la présente recherche, soit celui des entreprises tunisiennes dans lesquelles la probabilité de trouver des départements séparés géographiquement est très faible. Il demeure, néanmoins pertinent d'étudier l'impact de la taille de l'entreprise sur les conflits entre les départements.

Les variables individuelles

Ces variables font référence à toutes les caractéristiques personnelles des membres de l'organisation qui créent une diversité pouvant expliquer l'existence des conflits organisationnels.

Selon, Jehn, Northcraft et Neale (1999), il existe trois catégories de variables identifiées par la recherche passée comme différenciant les membres de groupes selon leurs caractéristiques personnelles, à savoir: la diversité informationnelle, la diversité de la catégorie sociale et la diversité des valeurs.

Selon eux, la diversité informationnelle se réfère aux différences dans les bases de connaissances que les membres apportent à un groupe. Cette première catégorie englobe alors les différences entre les membres relatives à leur background, à leur niveau d'éducation, d'expérience ou d'expertise ou encore à leur position dans la firme. La diversité de la catégorie sociale renvoie, quant à elle, aux différences explicites, entre les membres d'un groupe, dues à l'appartenance à une catégorie sociale telle que: la race, le sexe, l'âge, l'ethnicité, etc.

Enfin, la diversité des valeurs se réfère aux différences entre les membres par rapport à leur perception de ce que devrait être la tâche réelle du groupe, son objectif, sa cible ou encore sa mission.

Dans la présente recherche, l'intérêt est porté sur deux variables individuelles pouvant affecter les conflits inter-fonctionnels, soit **les caractéristiques sociodémographiques** causes de la diversité de la catégorie sociale et de la diversité informationnelle et **la distance psychologique** qui, elle, renvoie à la catégorie de la diversité des valeurs.

▪ *Les caractéristiques sociodémographiques*

Chetterjee et Pearson (1997) ont qualifié de «marginale», l'attention de la littérature managériale concernant l'effet des caractéristiques sociodémographiques sur les variables du processus organisationnel, dont les conflits font partie. Cette constatation reste toujours vraie, dix ans après, car très peu de recherches s'intéressant à cette problématique ont été trouvées (Jehn, Northcraft et Neale, 1999; Pelled et al., 2001).

Par ailleurs, les quelques études trouvées (Jehn, Northcraft et Neale, 1999; Pelled et al., 2001) ont révélé un impact significatif des différences démographiques sur les types de conflits.

Dans l'étude de Jehn, Northcraft et Neale (1999), les différences relatives à l'âge et le genre des membres ont augmenté les conflits relationnels entre eux. À ce niveau, il est important de noter une double remarque. D'abord, les auteurs n'ont pas testé l'effet séparé de chaque variable. Leur objectif était de voir l'impact de la diversité de la catégorie sociale⁷ sur les conflits. De plus, seul l'effet sur les conflits relationnels a été testé. Les auteurs ont écarté l'effet sur les deux autres types de conflits.

Pour ces auteurs, les catégorisations sociales par l'âge ou le sexe ont surtout comme effet de générer de l'animosité et de la rivalité entre les membres, ce qui amène surtout des conflits relationnels. La diversité sociale amène, par conséquent, surtout des conflits émotionnels plutôt que des conflits liés à la tâche ou aux processus qui sont de nature plutôt cognitive.

Pelled et al (2001) ont eux aussi pu confirmer que l'âge avait un effet sur les conflits entre les membres d'un groupe. Ainsi, ils ont constaté que les conflits relationnels augmentaient chez les gens de même âge. Ceci est, selon ces chercheurs, dû au fait que l'âge est un attribut relié à la carrière. Ainsi, les employés ont tendance à évaluer la progression de leur carrière en se comparant aux gens de même âge qu'eux.

⁷ Jehn, Northcraft et Neale (1999) ont mesuré la diversité de la catégorie sociale par les différences quant au sexe et à l'âge

Plus les âges sont similaires, plus les employés vont être enclins à comparer la progression de leurs carrières par rapport à celles de leurs collègues de même âge, ce qui va attiser la jalousie et la rivalité, caractéristiques des conflits relationnels.

En ce qui a trait au niveau d'éducation, Dawes et Massey (2005) stipulent que l'effet de cette variable sur les conflits inter-fonctionnels n'a pas été beaucoup traité dans la littérature. Par ailleurs, ils ont pu confirmer dans leur étude que plus les gestionnaires sont éduqués, moins il y avait de conflits entre eux.

Ceci s'explique par deux raisons. D'abord, plus les individus sont éduqués et plus ils ont de chance d'avoir atteint le niveau universitaire. Ainsi, si un VP Marketing a atteint le niveau universitaire, il a de fortes chances d'avoir suivi des cours relatifs à la finance, ce qui lui permettrait de comprendre mieux le VP en finance. De plus, les gestionnaires les plus éduqués vont être plus enclins à avoir un système de valeurs anti-conflits et cherchent à diminuer le conflit dans leur aire de responsabilité.

Par ailleurs, il est important de mentionner les résultats trouvés par Jehn, Northcraft et Neale (1999) qui ont conclu que plus il y avait une différence de niveau d'éducation entre les membres d'un groupe et plus il y avait des conflits liés à la tâche entre eux.

- La distance psychologique

Le terme « distance psychologique » a été largement utilisé par les chercheurs en marketing international pour décrire les différences de langages, de comportements et de cultures auxquels font face les gestionnaires lorsqu'ils s'attaquent à un marché étranger. Il faut noter que la distance psychologique est une variable qui a été très peu étudiée dans la littérature relative au conflit organisationnel, elle a surtout intéressé les chercheurs en marketing (Bennett et Savani, 2004).

Dans un cadre plus général, ce concept est défini comme étant «un état perceptuel qui naît des différences de normes et de valeurs et qui dépend des expériences et du background culturel des individus impliqués dans n'importe quel processus d'interaction.»⁸ (Bennett et Savani, 2004, p.185)

Fisher, Maltz et Kohli (1997) décrivent ce concept de façon plus précise en le référant aux similarités qui peuvent exister entre deux gestionnaires quant au temps et au style de prise d'une décision, à la tolérance au risque, à l'intérêt qu'ils portent à la technologie, mais aussi aux clients et à leur croyance à l'existence perpétuelle d'une « bonne réponse ».

Il est utile de préciser que la distance psychologique entre deux individus ne les empêche pas de s'apprécier, mais cela rendra leur communication et leur compréhension mutuelle plus difficiles (Swift, 1998).

Par ailleurs, la littérature a prouvé l'impact de cette variable dans l'explication de l'existence de conflits entre les départements. Ainsi, dans le cadre des organisations de charité, Savani et Bennett (2004) ont constaté un lien significatif entre la distance psychologique qui sépare les gestionnaires du département de marketing des autres gestionnaires de l'entreprise et la présence de conflits entre eux.

⁸ Traduction libre

Dans la même veine, Dawes et Massey (2005) ont pu montrer que, pour la relation entre responsables de marketing et responsables des ventes, plus il existait une distance psychologique entre eux, plus il y avait des conflits inter-fonctionnels.

Ceci corrobore les résultats de Fisher, Maltz et Kohli (1997) qui stipulent que les différences psychologiques et socioculturelles, sources de la distance psychologique, représentent des barrières à l'intégration inter-fonctionnelle.

Les variables de communication

La littérature managériale et organisationnelle a largement reconnu la communication comme problématique majeure pour toute relation inter-fonctionnelle, et ce, à cause d'un bon nombre de phénomènes qui lui sont liés et dont le conflit fait partie (Higgs, Plewnia et Ploch, 2005).

La communication est un mécanisme de base pour gérer les interdépendances entre les sous-unités organisationnelles (Morgan et Piercy, 1998).

Selon Dawes et Massey (2005), peu de recherches ont testé empiriquement l'effet de la communication entre les gestionnaires sur les conflits pouvant avoir lieu entre eux. La littérature a, selon eux, surtout révélé des liens théoriques entre les deux construits.

Ce constat n'est que partiellement vrai, car plusieurs recherches ont étudié l'effet de la communication sur la coordination inter-fonctionnelle, en touchant, par conséquent, indirectement les conflits (Souder, 1981; Hutt, 1995; Fisher, Maltz et Jaworski, 1997; Morgan et Piercy, 1998, de Ruyter et Wetzels, 2000).

Il faut aussi préciser que plusieurs auteurs dont Gupta et al. (1986), ont traité ces variables comme effets des conflits plutôt que des antécédents de ces derniers.

Dans la présente étude, l'intérêt est porté sur l'effet explicatif de deux variables liées à la communication, à savoir: la fréquence et la bidirectionnalité de la communication.

▪ *La fréquence de la communication*

Selon Van de Ven et Ferry (1980), la fréquence de la communication est définie comme étant le nombre de fois qu'une information est échangée entre les fonctions de l'entreprise, dans une période de temps donnée. Plus précisément, plusieurs auteurs traduisent cette variable en terme d'intensité des flux d'informations via divers médias tels que les courriels, les mémos ou encore les entrevues (Moenaert et Souder, 1980; Van de Ven et Ferry, 1980; Walker et Ruekert, 1987; Morgan et Piercy, 1998 et Dawes et Massey, 2005).

Dans la littérature, les résultats empiriques diffèrent quant au rôle de cette variable dans l'explication des conflits. Ainsi, l'étude de Dawes et Massey (2005), qui s'est particulièrement intéressée aux sources des conflits pouvant exister entre les gestionnaires marketing et leurs collègues en ventes, a révélé un fort effet positif de la fréquence de communication sur les conflits entre les gestionnaires. Les auteurs ont pu confirmer une des prédictions de la théorie d'interaction en montrant que plus la communication entre les gestionnaires était fréquente, plus les relations inter-fonctionnelles connaissaient des conflits.

Ces résultats s'opposent aux résultats révélés, entre autres, dans la recherche de Maltz et Kohli (1996) selon lesquels plus la communication est fréquente et plus la coordination inter-fonctionnelle est améliorée et donc moins il y a de conflits.

Morgan et Piercy (1998) ont conclu à un faible impact négatif de la fréquence de la communication sur le conflit interdépartemental et ont, eux aussi, affirmé que plus la communication est fréquente entre les départements et moins il y aurait de conflits entre eux.

▪ *La bidirectionnalité de la communication*

Cette variable est définie comme étant le degré avec lequel la communication entre deux individus suit un processus à deux voies : il s'agit du degré de réciprocité de la communication entre deux départements (Fisher, Maltz et Jaworski, 1997; Dawes et Massey, 2005).

Ainsi, par exemple, lorsqu'un VP marketing communique une quelconque information à son collègue dans le département finance (sens 1) et que ce dernier, lui retourne son avis ou donne son feed-back (sens 2) par rapport à l'information communiquée, on parle de communication bidirectionnelle entre les deux VP.

L'étude de Dawes et Massey (2005) a montré que plus la communication entre les responsables de départements est bidirectionnelle, moins il y a de conflits entre eux. Ceci va dans le même sens que les suggestions de Fisher (1972) à renforcer la bidirectionnalité de la communication entre les gestionnaires. En effet, les résultats de sa recherche ont montré que plus il y avait des flux bidirectionnels entre les gestionnaires (par exemple: feed-back), plus ces derniers se comprenaient. Dawes et Massey (2005) expliquent cet impact par le fait que la bidirectionnalité est une forme de communication qui est collaborative et consultative.

Avant de finir cette section, il est important de noter que d'autres variables indépendantes de l'organisation et des individus qui la composent affectent les conflits interdépartementaux, à savoir: les changements technologiques, les troubles politiques, les incertitudes financières, etc. (Darling et Walker, 2001).

La performance est une autre variable qui, depuis plus de cinquante ans, a été considérée comme dépendante des conflits (Peterson et Behfar, 2003). Elle a été testée par plusieurs chercheurs (ex. Jehn et Mannix, 2001 ; Peterson et Behfar, 2003) en tant que variable indépendante pouvant engendrer le conflit.

En guise de conclusion à cette sous-section, le tableau 1.3, récapitulatif des principaux résultats des recherches passées quant aux antécédents des conflits organisationnels dont les effets seront testés empiriquement dans la présente recherche, est présenté à la page suivante.

Tableau 1.3 : Tableau récapitulatif des sources de conflits

Variables	auteurs	Résultats des recherches
<i>Variables individuelles</i>		
-La catégorie sociale ⁹ (l'âge et le sexe)	Jehn, Northcraft et Neale (1999)	La différence de catégorie sociale augmente le conflit relationnel. Plus un groupe est diversifié par rapport à l'âge ou au sexe de ses membres, et plus il connaîtra des conflits relationnels.
-Âge		
-Niveau d'éducation	Pelled et al.2001	La différence d'âge a un impact positif sur les conflits relationnels
	Dawes et Massey (2005)	Le niveau d'éducation affecte négativement les conflits
-Distance psychologique	Savani et Bennett (2004)	Il existe un lien significatif positif entre cette variable et les conflits
	Dawes et Massey (2005)	
<i>Variables de communication</i>		
-Fréquence	Maltz et Kohli (2000)	La fréquence de communication améliore l'intégration fonctionnelle et diminue, par conséquent, les conflits.
	Dawes et Massey (2005)	Plus la communication est fréquente entre les VP et plus il y a de conflits entre eux.
Bidirectionnalité	Dawes et Massey (2005)	Effet négatif de la bidirectionnalité sur les conflits. Plus la communication est bidirectionnelle entre les membres et moins il y a de conflits entre eux.
<i>Variable structurelle</i>		
-Taille de l'entreprise	Dawes et Massey (2005)	Il existe un effet significatif négatif de la taille de l'entreprise sur les conflits inter-fonctionnels.

⁹ Jehn, Northcraft et Neale (1999) ont défini la diversité de la catégorie sociale comme étant les différences entre les individus par rapport au sexe et à l'âge.

1.1.4 Les effets des conflits

La plupart des théoriciens, en outre Pondy (1967); Jameson (1997); Lewis *et al.* (1997); Appelbaum *et al.* (1998) et Medina *et al.* (2005) s'accordent à dire que le conflit est inévitable dans toute organisation. Appelbaum *et al.* (1999) stipulent d'ailleurs que le conflit est « un phénomène naturel des relations sociales, aussi naturel que l'harmonie »¹⁰ (p.62).

Lewis *et al.* (1997) justifient cela par l'existence des frontières imposées par n'importe quelle structure organisationnelle, mais aussi par le besoin des membres de se concurrencer pour des ressources limitées.

Tjosvold (1998) confirme lui aussi cette justification en faisant, en plus, référence à l'impact de l'implication de l'autorité, des pouvoirs hiérarchiques et des groupes dans les relations d'interdépendance, qui rendent l'organisation une arène conflictuelle. Les auteurs diffèrent cependant quant aux effets des conflits : sont-ils bénéfiques et doivent donc toujours exister dans l'entreprise ou au contraire sont-ils néfastes pour la performance de l'entreprise et faut-il donc veiller à les éviter ou à les résoudre ? Les avis des chercheurs sur cette question sont partagés.

Dans la littérature, il existe trois grandes approches des effets du conflit (Passos et Caetano, 2005).

La première est qualifiée de « traditionnelle » et a dominé surtout la littérature des années 30 et 40. Selon cette approche, les conflits sont nuisibles à la dynamique des groupes et à la performance organisationnelle. Les chercheurs (ex. Pondy 1967) ont alors surtout essayé de chercher les causes du conflit afin d'y pallier et de trouver les moyens de les résoudre.

¹⁰ Traduction libre

La deuxième approche, dite des relations humaines, voit le conflit comme un élément naturel qui existe dans tous les groupes et il arrive même qu'il soit bénéfique pour la performance organisationnelle.

Enfin, l'approche interactionniste est une troisième approche qui considère que les conflits sont nécessaires et les gestionnaires devraient même stimuler et encourager leur présence dans l'entreprise afin de maximiser la performance organisationnelle (ex. Baron, 1991; Tjosvold, 1991; Putnam, 1994; De Dreu et Van de Vliert, 1997; Van de Vliert et al., 1999; Tjosvold et al., 2003). Tjosvold *et al.* (2003) confirment cela en stipulant qu'adhérer à la vision traditionnelle diminuerait l'efficacité à promouvoir la réussite d'un groupe de travail.

Par ailleurs, la plupart des recherches relatives aux effets des conflits organisationnels se sont intéressées à l'impact direct de ces derniers tels que l'effet sur la qualité de la décision ou encore sur la satisfaction des membres (ex. Jehn et Mannix, 2001). Il faut noter que le lien le plus étudié est celui de l'impact du conflit sur la performance. (ex. Jehn, 1995, 1997; De Dreu, 1997; Pelled, Eisenhardt et Xin, 1999; Simons et Peterson, 2000; Peterson et Behfar, 2003)

Pour l'effet de chaque type de conflits, il faut savoir qu'en ce qui concerne le conflit émotionnel, la littérature prône largement son effet négatif sur la confiance dans le groupe et sur la performance de ce dernier (Thomas, 1992; Jehn, 1992, 1995, 1997; Jehn et Mannix, 2001; Peterson et Behfar, 2003; Médina et al, 2004). Selon Jehn (1997), le conflit destructeur émane des difficultés interpersonnelles, de l'incertitude des processus et de l'émotion négative. Les conflits relationnels sont alors une cause de la détérioration de la performance et du désengagement des individus.

Les membres impliqués dans des conflits émotionnels vont, en effet, être moins efficaces, car les émotions vont freiner leurs attitudes et leurs aptitudes à coopérer. (Thomas, 1992; Jehn, 1997; Jehn et Mannix, 2001). De plus, atteignant un certain niveau, la détresse et l'animosité causées par ce type de conflits peuvent mener au retrait des membres du groupe qui ne supportent plus la lourde atmosphère qui règne dans l'organisation.

Il en ressort ainsi que de façon générale, ce type de conflit affecte négativement aussi bien la performance de l'individu que celle du groupe.

La satisfaction des membres ainsi que leur capacité future de coopérer sont aussi freinées, et ce, à cause de la présence de sentiments négatifs inhibiteurs tels que la nervosité ou l'anxiété. (Jehn et Mannix, 2001).

Jehn (1995) a, cependant, nuancé l'impact négatif des conflits relationnels et a pu démontrer que ce type de conflit n'est pas toujours négativement lié à la performance du groupe ou de l'individu. En effet, son étude qualitative a montré que malgré le fait que les troubles relationnels mènent à une grande insatisfaction des membres, les conflits n'influencent pas automatiquement le travail de ces derniers. Les membres impliqués dans les conflits peuvent choisir d'éviter de travailler avec ceux avec qui ils ont ou ont eu un désaccord. Quelques membres vont même essayer de redéfinir leur aire de travail (changer de bureau, changer de source d'information, etc.) pour ne pas avoir à interagir avec les membres avec lesquels ils sont impliqués dans un quelconque conflit et vont pouvoir ainsi maintenir leur niveau habituel de rendement et assurer plus au moins la même performance.

Pour ce qui est des conflits liés à la tâche, la littérature a largement prôné leurs effets positifs. (Amason, 1996; Jehn, Northcraft et Neale, 1999).

Cependant, les travaux de Jehn (1995, 1997) ont nuancé cet effet et ont montré qu'à des niveaux modérés et pour certains types de tâches, ce type de conflit s'avère avoir un effet positif sur la performance du groupe. L'auteure a découvert que les effets des conflits ne sont pas strictement linéaires, mais plutôt curvilignes. De ce fait, il existe un niveau optimal de conflit au-delà duquel le conflit devient néfaste pour la performance du groupe. De plus, les résultats des recherches de l'auteure ont montré que le type de tâche (routinière ou non routinière) affecte les effets des conflits sur la performance de l'individu ou celle du groupe.

Pour les groupes effectuant des tâches routinières, les désaccords quant au contenu des tâches et la confusion par rapport aux responsabilités et au temps de gestion des problèmes se sont avérés être des éléments quelque peu néfastes pour le processus de production, en particulier et pour le fonctionnement du groupe, en général. Par contre, les groupes effectuant des tâches non routinières, ont généralement eu un niveau de conflits et de normes qui ont favorisé les discussions ouvertes. L'évaluation critique des problèmes et des décisions a ainsi été stimulée, ce qui a augmenté la performance du groupe.

De plus, le conflit lié à la tâche a., en général, un effet bénéfique sur la performance des groupes interdépendants. À cet effet, Jehn (1997) confirme que ces conflits vont généralement aider les unités interdépendantes à mieux comprendre leurs buts, leurs attentes et leurs comportements. Cette constatation rejoint celle de Peterson et Behfar (2003) qui stipulent que les groupes qui sont impliqués dans des conflits liés à la tâche de niveau modéré ont généralement tendance à prendre de meilleures décisions que ceux qui ne sont pas impliqués dans de tels conflits et ce pour deux raisons.

D'abord, théoriquement, les conflits liés à la tâche stimulent une discussion basée sur une compréhension cognitive plus élevée. De plus, ce type de conflit est positivement lié à la probabilité que les membres expriment leur propre avis sur les décisions du groupe, ce qui les rend plus aptes à accepter les décisions du groupe. Ce type de conflit semble donc être constructif lorsqu'il survient à un niveau modéré, mais lorsqu'il est absent, les groupes peuvent ne pas savoir comment augmenter leur performance.

Enfin, pour ce qui est de l'impact du conflit lié au processus, Passos et Caetano (2005) remarquent qu'il n'y a pas de consensus dans la littérature empirique relative à l'effet de ce dernier type de conflit sur la performance de l'équipe ou sur les réponses affectives des membres du groupe.

La littérature a plutôt conclu à un effet négatif de ce type de conflit sur la performance et sur la satisfaction des membres du groupe, lorsque le niveau de conflit est élevé (Jehn, 1997; Jehn et Chatman, 2000).

Dans la présente étude, on s'intéresse à l'impact de chaque type de conflit sur une variable relative à l'activité marketing, soit l'efficacité de l'implantation de la stratégie marketing.

L'implantation de la stratégie marketing est définie comme étant le processus selon lequel les stratégies sont traduites en actions concrètes, permettant ainsi d'atteindre les objectifs marketing préalablement posés (Kotler, Filiatrault et Turner, 2000)

Cette variable a été retenue pour plusieurs raisons. D'abord, étudier l'effet des conflits sur l'efficacité de l'implantation des stratégies marketing est très pertinent compte tenu du domaine dans lequel s'inscrit cette recherche. Il est intéressant de connaître l'effet des conflits organisationnels sur une variable aussi importante pour les gestionnaires en marketing que l'implantation des stratégies marketing. D'ailleurs, la littérature confirme que l'implantation des stratégies est un des défis les plus difficiles auxquels sont confrontés les gestionnaires (Bonoma, 1986; Noble, 1999).

De plus, peu de recherches en marketing se sont penchées sur la problématique de l'efficacité de l'implantation des stratégies marketing (Noble et Mokwa, 1999).

Enfin, le lien entre les types de conflits et cette variable n'a pas été, à notre connaissance, traité auparavant et sera donc étudié de façon exploratoire. En effet, la seule recherche qui a étudié le lien entre le conflit inter-fonctionnel et l'implantation de la stratégie marketing est celle de Chimhanzi et Morgan (2005) et il faut savoir qu'aucune distinction par types de conflits n'a été faite par les auteurs. De plus, cette étude s'est intéressée à la relation Marketing /Ressources humaines.

Au terme de cette section, une idée plus précise est faite de la littérature relative aux principales variables traitées dans cette étude, à savoir : les antécédents, les types et les effets des conflits. La prochaine section servira, quant à elle, à faire un tour d'horizon des principales recherches relatives aux relations qu'entretient le département marketing avec les autres départements.

1.2 Les relations du département de marketing avec les autres départements

Depuis les années quatre-vingt-dix, les organisations ont changé leur façon de penser les affaires. En effet, celles-ci reposent aujourd'hui, davantage, sur un ensemble de processus que sur un ensemble de fonctions. Et ce sont ces processus qui ont supprimé les frontières entre les fonctions, amenant, de plus en plus ces dernières à interagir entre elles (Murphy et Poist, 1996).

L'interaction entre les départements se réfère à un système social ouvert qui est défini par Ruekert et Walker (1987^a) comme étant « ...un groupe de deux ou plusieurs individus ou entités organisationnelles (ex. groupes de travail, départements, aires fonctionnelles, ou organisations) qui interagissent et échangent de la valeur sur une base régulière »¹¹ (p.2). Ceci confère, selon les auteurs, deux caractéristiques essentielles aux interactions, à savoir :

- ✓ Les comportements des membres de ce système sont motivés aussi bien par des intérêts individuels que collectifs.
- ✓ Des processus interdépendants émergent à cause de la division et de la spécialisation des tâches.

L'interaction entre le département de marketing et les autres départements respecte ces deux caractéristiques, car elle est à la fois stimulée par le partage d'objectifs communs entre les départements: performance, innovation, produits de qualité, augmentation des ventes, etc., mais est aussi une source de conflits à cause de l'opposition des objectifs propres à chaque département : minimisation des coûts pour la production, augmentation de la rentabilité à court terme et de la valeur pour les actionnaires pour la finance, satisfaction et fidélisation à long terme des clients pour le marketing, etc.

¹¹ Traduction libre

De plus, la particularité et la spécificité des aptitudes, des connaissances et des habiletés exigées par chaque département amènent une interdépendance fonctionnelle, car, par opposition à la polyvalence, la spécialisation réduit le champ d'action de chaque département.

Enfin, les ressources limitées et interdépendantes des départements amènent un échange et un partage de flux, par exemple, financiers ou informationnels.

On imagine mal que le département de marketing puisse s'isoler des autres fonctions de l'entreprise en n'interagissant avec aucune d'elles. La littérature confirme largement cela et reconnaît que les interactions entre les départements sont inévitables et particulièrement celles impliquant le département de marketing sont très importantes. (Cadogan *et al.*, 2005). Le marketing est connu comme jouant un rôle d'interface entre l'organisation et son environnement externe et plus précisément son marché. Ainsi, il est évident que les gestionnaires en marketing sont toujours amenés à interagir aussi bien avec les clients qu'avec les personnes appartenant aux autres fonctions de l'entreprise. Par ailleurs, selon Gronroos (1995), le design, le développement et l'implantation des stratégies relationnelles avec les parties externes nécessite, pour le marketing, des interfaces inter-fonctionnelles efficaces.

Cependant, malgré l'importance indéniable de ces interactions, la façon dont les départements interagissent au sein de l'organisation demeure un terrain peu étudié dans la littérature (Berthon, Pitt et Katsikeas, 1999; Jassawalla et Sashittal, 2000; Shaw, Shaw et Enke, 2004). Les efforts pour l'explorer davantage sont, néanmoins, en croissante évolution (Berthon, Pitt et Katsikeas, 1999).

Par ailleurs, la littérature relative à l'étude de conflits dans des interfaces fonctionnelles ayant impliqué le marketing souffre de plusieurs limites. D'abord, la recherche dans ce domaine, malgré qu'elle soit en progression, demeure limitée, notamment comparativement à ce que l'on retrouve en management (Song, Xie et Dyer, 2000).

De plus, Menon, Jaworski et Kohli (1997) constatent que les recherches en marketing ayant traité des conflits se sont surtout penché sur les aspects inter-firmes (Stern et Gorman, 1969; Hunt et Nevin, 1974; Gaski, 1984; Gaski et Nevin, 1985; Frazier et Rody, 1991; Purdue et Summers, 1991; Menon, Jaworski et Kohli, 1997), en ignorant les conflits intra-organisationnels (Barkley, 1991; Menon, Bharadwaj et Howell, 1996; Menon, Jaworski et Kohli, 1997).

Par ailleurs, la plupart des études présentées ont porté sur des relations purement dyadiques, impliquant le département de marketing et un seul autre département. Ceci confirme les constatations faites par plusieurs auteurs (ex. Ruekert et Walker, 1987 ; Maltz et Kohli, 2000) qui soulèvent aussi bien une carence théorique qu'empirique au niveau de cette problématique. Ruekert et Walker (1987), stipulent qu'à part quelques exceptions (ex. Wind 1981), la majorité des recherches portant sur les interactions inter-fonctionnelles, impliquant le département de marketing, traitent de problèmes spécifiques, qui sont généralement associés à une seule fonction particulière et difficilement généralisables aux autres fonctions.

Dans la présente étude, le choix de travailler sur une relation dyadique peut certes présenter une limite, mais il demeure toutefois justifié. En effet, concernant l'étude de relations dyadiques vs l'approche en réseau où l'on étudie en même temps les différentes relations qui existent entre plusieurs départements, Ruekert et Walker (1987) stipulent que conceptuellement, l'approche en réseau paraît plus appropriée car les relations entre les départements peuvent très bien être influencées par chacune de leurs relations avec un troisième département. Ainsi, par exemple, une relation entre un VP marketing et celui de la R&D peut très bien être affectée par la relation de chacun d'eux avec le département de finance. Cependant, les auteurs confèrent à l'approche en réseau deux principales limites, à savoir : (a) il existe peu de recherches empiriques et théoriques relatives à l'étude des relations inter-fonctionnelles selon l'approche en réseau et (b) la collecte des données est très complexe compte tenu du nombre de variables à tester.

Une autre critique relative à ce domaine de recherche a été apportée par Ruekert et Walker (1987) qui constatent le règne du caractère normatif dans les études des interactions inter-fonctionnelles. En effet, selon eux, les chercheurs ont tendance à décrire les situations dans le but de proposer comment les relations inter-fonctionnelles devraient être. Ainsi, les tentatives de développer ou de tester des modèles théoriques prédictifs des relations inter-fonctionnelles sont rares.

Enfin, ces mêmes auteurs essayent d'expliquer la carence théorique et empirique par la préoccupation naturelle des chercheurs à étudier les relations verticales ayant lieu dans chaque fonction plutôt que celles qui sont horizontales entre les différents départements. Ce constat est confirmé partiellement par de Ruyter et Wetzels (2000) qui stipulent qu'«à l'exception notable de l'interface marketing-R&D, dans la littérature relative au développement de nouveaux produits, il y a peu de travaux conceptuels et empiriques qui abordent explicitement le phénomène des relations inter-fonctionnelles latérales»¹² (p.209).

Afin de donner au lecteur une idée sur ce qui a été fait théoriquement et empiriquement dans le domaine des relations inter-fonctionnelles impliquant le département marketing, une énumération des principales interfaces d'interaction inter-fonctionnelle étudiées est présentée au tableau 1.4. Ce tableau y précise les chercheurs les ayant exploré, la nature de la recherche ayant été effectuée et enfin, l'objectif de recherche s'y rattachant.

Il est, cependant, important de préciser qu'étant donné le sujet du mémoire, les résultats des différentes études classées n'ont pas été incorporés au tableau. De plus, présenter, par exemple, les résultats relatifs à la relation entre le département marketing et celui de la production déborderait du cadre de cette recherche et irait au-delà des objectifs poursuivis par cette recherche. Ainsi, l'intérêt est porté seulement sur les résultats des recherches relatives à la relation marketing / finance, lesquels sont exposés à la page 54.

¹² Traduction libre

Tableau 1.4 : Présentation des études traitant des interfaces interfonctionnelles impliquant le marketing

Interaction traitée	Auteurs	Nature de la recherche	Objectifs de la recherche
Relations bilatérales			
DM- DP	Parente, (1998)	Théorique	Développer un modèle générique de classification des recherches inter-fonctionnelles relatives aux deux départements. (revue de 29 articles portant sur l'interface)
DM- DL	Murphy et Poist (1996)	Empirique	<ul style="list-style-type: none"> Analyser l'interface DM- DL et la coordination entre leurs départements. Présenter et discuter le niveau de coopération entre les deux fonctions Analyser les techniques utilisées par les gestionnaires pour améliorer la coopération inter-fonctionnelle dans cette interface
DM- DQ	Morgan et Piercy (1998)	Empirique	<ul style="list-style-type: none"> Examiner les interactions entre les deux départements et chercher leurs effets sur la performance.
DM-DR&D	Fisher, Maltz et Jaworski (1997)	Empirique	<ul style="list-style-type: none"> Étudier le rôle de l'identification fonctionnelle sur les deux façons d'améliorer la communication entre les deux départements :
	Shaw, Shaw et Enke (2004)	Empirique	<ul style="list-style-type: none"> Chercher la relation entre les deux départements dans les entreprises anglaises et allemandes Déterminer le niveau de conflit existant entre les deux fonctions Identifier les sources possibles de conflits Déterminer, selon la vision des ingénieurs, comment peut-on réduire le conflit dans cette interface.

	Griffin et Hauser (1996)	Non empirique	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser la littérature portant sur l'intégration des deux fonctions. • Repérer les nouvelles tendances théoriques relatives à cette perspective inter-fonctionnelle. • Proposer une carte causale pour l'étude de l'intégration et présenter des propositions de recherches reliant les mécanismes d'intégration aux effets sur le succès d'un nouveau produit.
	Moenaert et Souder (1996)	Empirique	<ul style="list-style-type: none"> • Tester un modèle causal sur les facteurs qui influencent la perception de l'utilité de l'information extra-fonctionnelle dans l'interface R&D et Marketing.
	Kwaku Atuahene-Gima et Felicias Evangelista (2000)	Empirique	<ul style="list-style-type: none"> • Examiner les antécédents et les effets de l'influence inter-fonctionnelle dans la relation entre les deux départements.
	Song, Dyer et Thieme (2006)	Empirique	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser cinq modèles de stratégies de gestion de conflits. • Explorer la dualité des conflits : constructifs vs destructifs • Positionner les conflits comme médiateurs entre les styles de gestion des conflits et la performance • Présenter un modèle holistique relatif à la gestion des conflits comprenant les antécédents, les modérateurs et les effets

DM- DV	Dewsnap et Jobber (2002)	Non empirique	<ul style="list-style-type: none"> • Développer un modèle socio-psychologique pour étudier l'interface DM-DV
	Dawes et Massey (2005)	Empirique	<ul style="list-style-type: none"> • Développer et tester un modèle des facteurs qui expliquent le niveau de conflit interpersonnel entre les deux départements.
DM- DRH	Chimhanzi et Morgan (2005)	Empirique	<ul style="list-style-type: none"> • Expliquer l'efficacité de l'implantation des stratégies marketing dans les entreprises de service par la relation marketing / relations humaines.
DM- DF	Ratnatunga, Hooley et Pike (1989)	Empirique	<ul style="list-style-type: none"> • Explorer les attitudes dans cette interface et la façon de l'organiser. • Tester l'existence même de cette interface et si elle existe, voir quelle est sa qualité et quelles sont les façons de l'améliorer. <p>Il faut noter que les auteurs parlent d'interface avec la finance mais leur échantillon est constitué de comptables. Compte tenu de la date de l'étude (1989), cette assimilation est compréhensible.</p>
	De Ruyter et Wetzels (2000)	Empirique	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre et tester empiriquement les antécédents à l'attitude relationnelle mutuelle entre les deux départements, à savoir : la dépendance mutuelle aux ressources, la difficulté de la communication, l'équité des procédures organisationnelles, la distance physique entre les départements et la rivalité inter-fonctionnelle.

Relations multilatérales			
DM- DP- DR&D	Song, Montoya-Weiss et Schmidt (1997)	Empirique	<ul style="list-style-type: none"> • Développer et tester un modèle sur les antécédents de la coopération inter-fonctionnelle entre ces trois départements et ses effets sur la performance, et ce dans un contexte de développement d'un nouveau produit.
	Xie, Song et Stringflow (1998)	Empirique	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de la gestion des conflits et intégration entre les trois fonctions durant le développement d'un nouveau produit.
DM- DP- DD	Mukhopadhyay et Gupta (1996)	Théorique	<ul style="list-style-type: none"> • Développer un modèle de résolution de conflits entre les trois fonctions.
DM- DF- DP-DR&D	Maltz et Kohli (2000)	Empirique	<p>Développer et tester empiriquement un modèle pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • comprendre l'efficacité relative des mécanismes usuels pour réduire le conflit dans cette interface • examiner les effets de la volatilité interne sur les conflits
DM- DF- DL- DR&D	Homburg, Workman et Krohmer (1999)	Empirique	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser l'influence du département de marketing sur les autres départements.
DM- DC- DR&D- DP	Ruekert et Walker (1987)	Empirique	<ul style="list-style-type: none"> • Développer un modèle pour examiner comment et pourquoi le personnel de marketing interagit avec le personnel des autres fonctions et ce dans la planification, l'implantation et l'évaluation des activités marketing

Légende du tableau :

DM: département de marketing, **DP:** département de production,
DD: département de design, **DI:** département d'ingénierie
DQ: département de qualité, **DV:** département des ventes
DL: département de logistique, **DRH:** département des ressources humaines
DF: département de finance, **DC:** département de comptabilité
DR&D: département de recherche et développement

Quelques conclusions sommaires peuvent être soulevées suite à la présentation de ces différentes interfaces. D'abord, en comparant le nombre de recherches entre les différentes interfaces, il existe un engouement indéniable des chercheurs pour les interactions entre le département de marketing et les fonctions qualifiées comme techniques telles que la R&D ou la production. Ceci confirme, en partie, les propos de Maltz et Kohli (2000) qui mentionnaient que la majorité des recherches passées en marketing se sont concentrées sur l'interface marketing / R&D.

La majorité des recherches ne se sont pas axées sur l'étude des conflits tels que présentés dans la première section de cette revue de la littérature dans le sens où, les chercheurs traitent surtout des interactions entre les départements sans pour autant se concentrer sur les conflits organisationnels pouvant exister. L'étude des conflits s'est surtout faite au niveau des groupes de travail et très peu au niveau des interfaces inter-fonctionnelles. Les résultats théoriques et empiriques passés de la littérature relative aux conflits organisationnels ont ainsi été peu utilisés au niveau de l'étude des interfaces fonctionnelles.

De plus, il est surprenant de constater que bien que, a priori, le département des ventes soit le plus enclin à interagir avec le département de marketing, très peu d'études s'intéressent à l'interaction entre ces deux départements. Une explication possible serait que les auteurs (ex. Ruekert et Walker, 1987) assimilent l'activité des ventes à la fonction marketing. Considérant la promiscuité des deux champs d'action et l'évolution du rôle du marketing, il est possible que les chercheurs ne considèrent pas les ventes comme une fonction autonome et la rattachent, par conséquent, au département de marketing. Pour justifier cette explication, on cite Ruekert et Walker (1987) qui, lors de la présentation de leur méthodologie, disaient que: «l'information a été obtenue à travers des questionnaires distribués à chaque individu travaillant en gestion du marketing, en gestion des ventes, ou au personnel en marketing... au total 144 questionnaires ont été distribués aux employés en marketing»¹³ (p.8). Les personnes travaillant en gestion des ventes ont, ainsi, été considérées comme des employés en marketing.

¹³ Traduction libre

Les prochains paragraphes présentent de façon plus détaillée les principaux constats théoriques et empiriques ayant été avancés dans chacune des interfaces présentées dans le tableau précédent.

1.2.1 Département de marketing/départements techniques (R&D, Ingénierie, Design)

La présentation des trois interfaces dans une même section est justifiée par l'existence de similarités entre les trois fonctions de R&D, Ingénierie et Design. En effet, étudier ces trois interfaces revient à traiter, de façon plus générale, la relation entre les gens de marketing et les ingénieurs : spécialistes clés de ces trois fonctions. Il faut néanmoins noter que l'interface DM- DR&D est incontestablement celle qui est la plus étudiée dans la littérature, surtout dans le contexte particulier de développement d'un nouveau produit (Song, Montoya-Weiss et Schmidt, 1997; de Ruyter et Wetzels, 2000; Shaw, Shaw et Enke, 2004; Song, Dyer et Thieme, 2006) et ce, à cause du rôle vital joué par les deux fonctions dans le succès de tout nouveau produit (Song, Montoya-Weiss et Schmidt, 1997).

Par ailleurs, Shaw, Shaw et Enke (2004) stipulent que les bonnes relations entre les deux fonctions sont rares. Song, Montoya-Weiss et Schmidt (1997) précisent, d'ailleurs, que, dans le contexte particulier de développement de nouveau produit, la propension de conflits entre les départements est grande.

Dans une étude relative à l'interaction du département de marketing avec trois autres départements, soient : la R&D, la comptabilité et la production, Ruekert et Walker (1987) ont pu constater que le département de R&D était celui qui percevait le plus haut niveau de conflit avec le département de marketing. La source de conflits la plus citée dans la littérature relative à cette interface semble la distance psychologique qui se manifeste par l'opposition des systèmes de pensées des individus des deux fonctions, mais aussi leurs cultures et leurs personnalités (ex. Griffin et Hauser, 1996; Shaw, Shaw et Enke, 2004).

Les résultats théoriques des études menées par Souder (1977, 1981, 1988) révèlent une différence de perception entre les deux fonctions.

Ainsi, les gens en marketing trouvent ceux de la R&D comme étant trop scientifiques, déconnectés du monde réel, difficile à comprendre et très axés sur les faits et les preuves. Quant aux gens de marketing, ils sont eux aussi perçus par leurs collègues de R&D comme étant difficiles à cerner et incapables d'apprécier les détails techniques. De plus, ils seraient impatients, intéressés seulement par les solutions temporaires et généralement axés sur les symptômes plutôt que sur les problèmes. Ces perceptions sont assimilées, par Weinrauch et Anderson (1982), à des stéréotypes des traits de personnalité.

Par ailleurs, il ressort de la littérature (ex. Gupta et al, 1986; Moenaert et Souder, 1990; Griffin et Hauser, 1996; Berthon et Katsikeas, 1999) plusieurs autres barrières potentielles à la coopération inter-fonctionnelle dans cette interface, à savoir :

- Le manque de communication;
- Les différences de tâches, de buts et d'objectifs des deux fonctions;
- La polarisation du comportement des individus des deux départements: cette raison émane de celle qui précède dans le sens où le marketing vise la personnalisation des produits alors que la R&D aspire à leur standardisation, et cette opposition d'objectifs va opposer à son tour la façon de faire des deux départements;
- La surestimation de la concurrence et les changements de l'environnement;
- L'ignorance du pouvoir et de l'organisation de chaque fonction;
- L'insensibilité des individus de chaque département par rapport à ceux de l'autre;
- Le faible support de la part des hauts gestionnaires pour mettre en place une approche intégrée pour le développement des nouveaux produits;

- La faible connaissance du marché de la part du personnel de R&D;
- Les responsabilités organisationnelles et les systèmes de récompense;
- Les barrières physiques (ex. distance physique entre les départements).

Contrairement à ce qui a été constaté dans la littérature passée (Song, Montoya-Weiss et Schmidt, 1997), Shaw, Shaw et Enke (2004), dans leur étude comparative portant sur les relations entre gens en marketing et les ingénieurs dans les entreprises allemandes vs anglaises, ont constaté un niveau de conflit faible entre les deux fonctions et ce dans les deux pays. Cependant, les sources de conflits diffèrent selon le pays. Ainsi, pour les ingénieurs allemands, les conflits avec le département de marketing serait dus à des différences de background (éducation et stages), à une incompréhension réciproque, à un manque de formation technique chez les gens en marketing et à un manque de connaissances en marketing chez les ingénieurs.

Cependant, mis à part l'incompréhension réciproque qui ressort comme la source de conflit la plus importante de cette interface et le manque de communication, les ingénieurs anglais ont fait référence à d'autres sources que celles identifiées par les Allemands. Ils ont cité l'opposition des buts et des priorités. Les gens en marketing visent en premier lieu le succès du produit sur le marché alors que les ingénieurs, eux, visent plutôt sa perfection technologique. De plus, ils ont fait référence à l'opposition des perspectives temporelles des deux fonctions, les gens en marketing seraient, en effet, portés sur les résultats et les actions à court terme alors que les ingénieurs auraient une optique de long terme.

Les chercheurs ne se sont pas limités à connaître les sources des conflits dans cette interface. Plusieurs ont, en effet, présenté les mécanismes intégrateurs visant à rétablir la coordination et la bonne communication entre les départements (ex. Griffin et Hauser 1996).

Enfin, on constate dans la littérature un manque d'affinités qui existe entre les gens en marketing et les ingénieurs des départements techniques.

Atuahene et Evangelista (2000) ont pu confirmer ce que la littérature (Gupta et Wilemon, 1988; Souder, 1988) prônait quant au manque d'appréciation réciproque entre les individus des deux départements. À propos du succès d'un nouveau produit, chaque département s'auto-attribue la performance élevée du nouveau produit.

Alors que le marketing a reconnu la contribution positive des gens en R&D, ces derniers ont, quant à eux, perçu celle des gens en marketing comme étant négative.

Pour ce qui est de la relation marketing/production, la gestion de cette interface a, elle aussi, été beaucoup discutée (ex. Shapiro, 1977; Song, Montoya-Weiss et Schmidt, 1997; Xie, Song et Stringflow, 1998; Mukhopadhyay et Gupta, 1998; Maltz et Kohli, 2000) et de par leurs raisons d'être, les deux départements sont en continuelle interaction.

Le marketing est là pour satisfaire le marché par un produit qui convient aux besoins des consommateurs. Il vise alors la maximisation du revenu net, se concentre sur le client afin d'augmenter ses dépenses, cherche constamment à se différencier des concurrents, à acquérir des avantages concurrentiels et à rester toujours sensible aux changements des environnements. La fonction de production existe pour fournir le produit à moindre coût et dans les meilleurs délais. Le département de marketing qui est donc responsable de la formulation et de l'implantation des stratégies de marché, va constamment imposer des contraintes au département de production qui deviennent, petit à petit, des sources potentielles de conflits (Mukhopadhyay et Gupta, 1998).

L'article de référence dans l'identification des principaux conflits pouvant avoir lieu entre ces deux départements est celui de Shapiro (1977). D'ailleurs, dans un article dédié exclusivement à la classification de la recherche significative relative à cette interface, Parente (1998) l'a qualifié de travail séminal dans l'étude de cette interface. Il faut préciser que Shapiro (1977) n'a pas identifié les types de conflits organisationnels tels que présentés dans la première section de cette revue. Il a plutôt identifié des aires de problèmes possibles pouvant avoir lieu dans cette interface, à savoir: la capacité de planification et les prévisions de vente à long terme, la programmation de la production et de la distribution, la livraison et la distribution physique, l'assurance ou la gestion de la qualité, la largeur de la ligne de produits, le contrôle des coûts, les introductions de nouveaux produits et les services connexes tels que l'installation et la réparation.

L'étude de Shapiro (1977), en référence aux six approches identifiées par Lewicki et Lewin (1992)¹⁴, ferait partie de l'approche de relations de travail.

Pour ce qui est de la relation Marketing/qualité, il ne semble pas y avoir de recherches ayant exploré les interactions inter-fonctionnelles dans cette interface, car, suite à une revue de la littérature en marketing, en gestion de qualité, en comportement organisationnel et en gestion stratégique, Morgan et Piercy (1998) ont conclu à l'inexistence d'études relatives à l'interaction entre le département de marketing et celui de la gestion de qualité et la présente recherche confirme, une fois encore, le vide théorique relatif à cette interface.

¹⁴ Voir tableau 1.1 p 6

Par ailleurs, selon Oakland (1992), le rôle du département de la gestion de qualité est de faciliter le développement et l'exécution de stratégies de qualité efficaces. Cette fonction joue alors un rôle crucial dans l'entreprise car elle relie les différents départements et particulièrement ceux de marketing et de production, ses principales tâches sont alors de soutenir les hauts gestionnaires à résoudre les problématiques liées à la qualité, de veiller à lier les inputs des différentes fonctions aux stratégies qualité de l'entreprise, et ce, en implantant des activités inter-fonctionnelles intégrées, de gérer la performance de la qualité et la communiquer au travers de l'entreprise et enfin de former l'organisation à la qualité (Morgan et Piercy, 1998). De plus, à notre connaissance, pour cette interface, les types de conflits tels qu'identifiés par Jehn (1997) n'ont pas été étudiés.

Par contre, l'étude de Morgan et Piercy (1998) a relié le niveau des conflits à des sources individuelles et structurelles, soit la qualité de leadership des hauts gestionnaires et la formalisation du processus de planification de la qualité. Les résultats ont montré un effet négatif des deux variables sur le niveau de conflit entre les deux départements.

Enfin, aucune étude ne semble avoir étudié l'impact des conflits de cette interface sur la fonction marketing.

Concernant l'interface marketing/logistique, elle n'est pas non plus beaucoup traitée dans la littérature relative à l'interaction inter-fonctionnelle, en général, et aux conflits en particulier.

Dans leur étude comparant les visions des gens en marketing et ceux de la logistique à l'égard de la coordination inter-fonctionnelle, Murphy et Poist (1996) insistent pourtant sur l'importance de cette interface et donnent deux bonnes raisons pour s'y intéresser. Selon eux, la logistique est perçue par quelques chercheurs comme un des 4P du marketing (produit, prix, place et promotion), soit la fonction de distribution. De plus, la logistique est une fonction qui contribue à l'efficacité du service à la clientèle : une composante clé du concept marketing. Néanmoins, malgré l'utilité et l'importance de la bonne collaboration entre les deux départements, la relation entre ces derniers demeure faible ou modérée (Murphy et Poist, 1996).

À cet effet et bien qu'aucune étude traitant directement des types de conflits entre ces deux départements n'a été trouvée, voici les conflits révélés par la littérature (Murphy et Poist, 1996) :

- Manque de communication et de confiance entre les gens des deux départements;
- Incompréhension réciproque;
- Désaccords relatifs à l'inventaire et à la gestion des stocks de sécurité;
- Désaccords relatifs au traitement des commandes;
- Conflits liés au packaging et au service à la clientèle.

1.2.2 Département de marketing / Département des ventes

Cette interface est elle aussi très peu explorée dans la littérature. Dawes et Massey (2005), qui sont d'ailleurs les premiers à utiliser une large étude empirique pour examiner cette relation dyadique, précisent que la plupart des recherches s'y rattachant sont anecdotiques, conceptuelles ou normatives. C'est donc sur la base de leurs résultats que l'on décrit les interactions ayant lieu dans cette interface.

Ainsi, les auteurs ont conclu à un faible niveau de conflit entre les gestionnaires en marketing et ceux en vente. De plus, en comparant les relations entre les deux départements en Australie et au Royaume-Uni, il ne ressort pas de différences significatives entre les niveaux de conflits.

Le recours à des dispositifs de liens latéraux (tels que l'utilisation d'équipes inter-fonctionnelles, l'utilisation des facilitateurs de communication ou encore le placement temporaire du personnel dans d'autres fonctions) diminue le conflit dans cette interface.

Ce résultat confirme celui de Dewsnap et Jobber (2004) qui ont montré que, à travers la mise en place de politiques formelles et par l'encouragement du travail d'équipe, les hauts gestionnaires pouvaient influencer le niveau de collaboration entre les deux départements et diminuer leur niveau de conflits.

La taille de l'entreprise affecte aussi le niveau de conflits car il ressort dans les résultats de l'étude de Dawes et Massey (2005) que les départements des grandes entreprises connaissent des conflits à plus faibles niveaux que ceux dans les entreprises plus petites. De plus, les auteurs ont constaté que plus le niveau d'éducation des gestionnaires de vente est élevé, moins ces derniers sont en conflit avec les gestionnaires marketing. La distance psychologique, s'avère avoir une relation significative et positive avec les conflits entre les départements de cette interface. Il existe aussi, un fort lien positif entre la fréquence de communication et les conflits dans cette interface. Par contre, la bidirectionnalité de la communication s'avère avoir un fort effet négatif sur le conflit.

Les auteurs n'ont pas pu trouver de lien significatif entre le niveau de stages en marketing effectué par les gestionnaires de vente et le niveau de conflit dans cette interface. Ceci corrobore les résultats de Maltz et Kohli (2000) ou encore ceux de Dewsnap et Jobber (2004) qui n'ont trouvé aucun lien significatif entre l'utilisation des stages multifonctionnels et le niveau de conflits entre les départements. Enfin, les auteurs ont conclu que la distance physique entre les fonctions n'affectait pas le niveau de conflit. Ainsi, rapprocher les gens en marketing de ceux des ventes n'a pas diminué leur niveau de conflit. Selon les auteurs, les changements structurels ne sont pas utiles et n'ont pas d'effets significatifs à un niveau individuel.

1.2.3 Département de marketing/département des Ressources humaines

Une seule étude relative à cette interface a été trouvée, celle de Chimhanzi et Morgan (2005) et selon ces auteurs, les firmes qui prêtent attention à cette relation sont capables d'acquérir un fort avantage concurrentiel relatif au succès de l'implantation des stratégies.

Dans leur cadre conceptuel, les auteurs ont relié le conflit inter-fonctionnel (considéré comme un résultat psychosocial) à des antécédents liés au processus (dimensions liées au processus), soient les systèmes de récompense, l'intégration informelle, l'appui des hauts gestionnaires, la communication écrite et la communication interpersonnelle.

Dans un second temps, ils ont étudié l'impact du niveau des conflits sur l'efficacité de la stratégie marketing (considérée comme un résultat comportemental). Les résultats de cette étude ont pu valider le lien négatif entre le conflit interpersonnel et l'efficacité de l'implantation de la stratégie marketing.

Pour ce qui est des antécédents, les auteurs ont conclu à un effet significatif négatif des systèmes de récompense et de la communication écrite sur les conflits. Cependant, aucune relation significative n'a été décelée pour l'intégration informelle, l'appui des hauts gestionnaires et la communication interpersonnelle.

1.2.4 Département de marketing / département de Finance

Le tableau 1.4 confirme la rareté des recherches s'intéressant à la relation entre le département de marketing et celui de la finance puisque seuls quatre articles traitant de cette problématique ont été trouvés.

En effet, cette relation a longtemps été négligée dans la littérature. Hyman et Mathur (2005) justifient ce désintérêt, en partie par les différences dans le focus et dans l'agrégation des données. En effet, en marketing, l'intérêt est porté sur le produit ou le consommateur alors que pour les gens en finance, l'accent est mis sur l'entreprise.

De plus, les recherches en marketing se basent généralement sur des données primaires alors que celles en finance utilisent surtout des données secondaires. Enfin, des différences d'objectifs séparent les deux spécialités : l'objectif premier des théoriciens en marketing est de donner un statut scientifique au marketing alors que les académiciens en finance poursuivent des objectifs corporatifs.

Pourtant plusieurs raisons présentées par de Ruyter et Wetzels (2000) justifient l'intérêt de l'explorer.

D'abord, cette interface constitue un instrument pour l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise, son exploration va donc aider à améliorer la performance organisationnelle. De plus, il existe des liens forts entre les deux fonctions et Trigeorgis (1993) a confirmé qu'un flux informationnel existe entre les deux départements. L'utilité et le dynamisme de cette interface justifient alors l'intérêt de l'explorer davantage. Zinkhan et Verbrugge (2000) ont stipulé que la relation entre le marketing et la finance devient de plus en plus critique à cause de l'importance croissante que prend la valeur économique dans l'avenir de chaque entreprise.

Cette interface semble aussi propice à l'existence de conflits inter-fonctionnels. En effet, Ratnatunga, Hooley et Pike (1989) ont évoqué l'existence d'un « knowledge gap » entre les deux fonctions, ce qui pourrait potentiellement amener une distance psychologique source reconnue de conflits.

Il faut toutefois noter que malgré l'importance reconnue de cette interface et de son potentiel conflictuel, les apports théoriques et empiriques relatifs aux conflits dans cette interface sont quasi-inexistants. En effet, plusieurs études (ex. Homburg, Workman et Krohmer, 1999; Maltz et Kohli, 2000; Ikeda, Veludo-de-Oliveira et Campomar 2005) ont approché, parmi d'autres relations inter-fonctionnelles, la relation marketing/finance sans pour autant livrer des résultats théoriques ou empiriques utiles à la présente étude. L'étude des conflits dans cette interface se fera alors de façon exploratoire.

Au terme de ce chapitre, la littérature a révélé plusieurs carences théoriques et empiriques qui justifient l'intérêt d'étudier les conflits organisationnels dans la relation marketing/finance.

D'abord, l'application de la typologie des conflits organisationnels de Jehn (1997) n'a, à notre connaissance, jamais été appliquée dans le cadre de relations inter-fonctionnelles.

Les trois conflits qui caractérisent des relations entre des membres d'un même groupe peuvent ne pas être présents dans les relations entre les VP.

De plus, les causes des conflits ont été traitées, mais la majorité des études ne les ont pas reliées aux types de conflits. La compréhension de tels liens semble, alors, pertinente.

Les recherches passées ont montré un engouement évident pour les effets des conflits organisationnels. Cependant, l'impact de ces derniers dans le domaine du marketing reste encore peu exploré.

Enfin, malgré l'importance de la relation marketing/finance et son potentiel conflictuel élevé, un vide théorique et empirique existe quant à l'étude des conflits inter-fonctionnels qui y surviennent.

CHAPITRE II

LA MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre débutera par la description des objectifs de la recherche. Suivra, ensuite, la présentation du cadre conceptuel où seront exposés les principaux concepts traités ainsi que les différentes relations entre eux. Les différentes hypothèses à tester suivront. Enfin, sera présentée la méthodologie employée dans cette recherche.

2.1 Objectifs de la recherche

La présente recherche vise à étudier les différents types de conflits pouvant avoir lieu entre le département de marketing et celui de la finance, et ce, dans le contexte particulier des entreprises tunisiennes.

Il s'agit dans un premier temps d'étudier la présence éventuelle des trois types de conflits retenus suite à la revue de la littérature, soit les conflits liés à la tâche, aux processus et relationnels. Il s'agira ensuite de voir quelles sont les sources potentielles de conflits pouvant exister entre les deux départements. Enfin, l'étude tentera de situer l'impact de chaque type de conflit sur l'efficacité de l'implantation des stratégies de marketing.

2.2 Cadre conceptuel et explication des variables

Il s'agit dans cette section de présenter les différentes variables à l'étude ainsi que les différentes relations pouvant les lier. Ceci aboutira à l'énoncé ainsi qu'à la justification des différentes hypothèses à tester dans cette recherche.

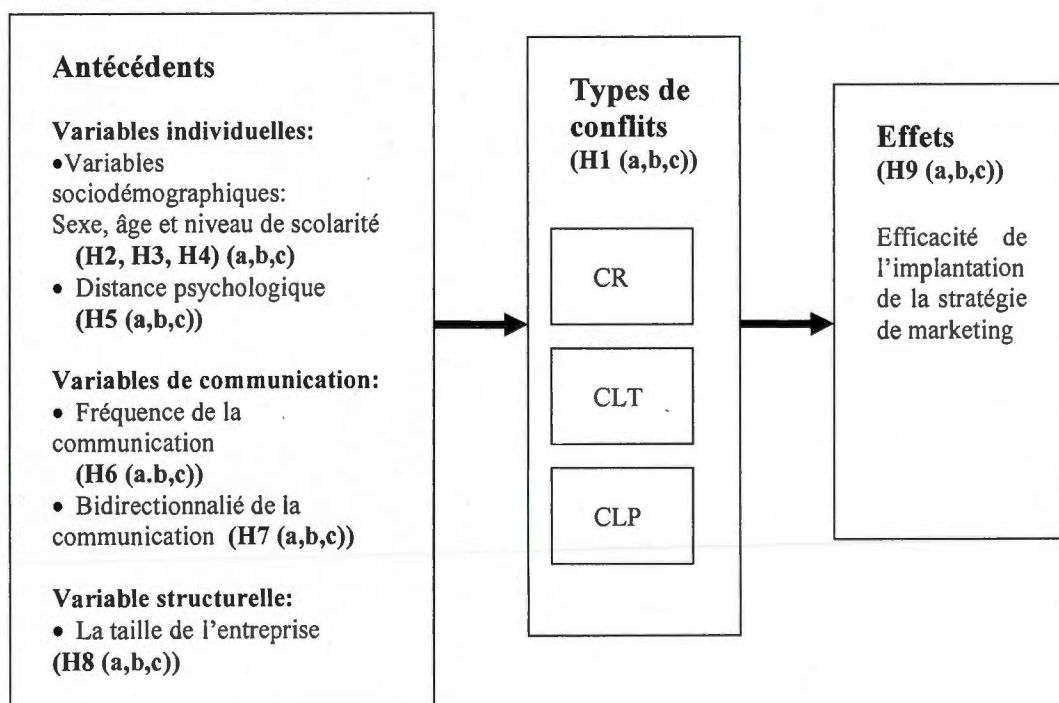


Figure 2. 1 : Les types de conflits organisationnels, leurs antécédents et leurs effets

Légende :

CR : conflits relationnels

CLT : conflits liés à la tâche

CLP : conflits liés au processus

Dans la présente recherche, l'étude des conflits organisationnels s'est faite à travers la mesure de trois concepts clés: les sources des conflits, leurs types et leurs effets.

D'abord, il a été question de voir si les trois types de conflits préconisés dans la littérature existent entre le département de marketing et celui de la finance. En effet, le concept des conflits est au cœur de cette recherche. Ainsi, l'objectif premier visé est de trouver quels types de conflits existent le plus entre les VP marketing et les VP finance dans les entreprises tunisiennes. Pour cela, l'existence de trois types de conflits a été testée, soient : les conflits liés aux tâches, les conflits relationnels et les conflits liés aux processus (Jehn, 1997; Jehn et Mannix, 2001).

Puis, il a été pertinent, pour cette étude, de chercher **les sources potentielles de conflits**, à savoir: les caractéristiques sociodémographiques des VP et la distance psychologique pouvant exister entre eux (variables individuelles), la fréquence et la bidirectionnalité de la communication entre eux (variables de communication) et enfin la taille de l'entreprise (variable structurelle).

Les variables structurelles concernent les caractéristiques relatives à la structure de l'organisation. Elles pourraient, ainsi, générer des conflits inter-fonctionnels. Ces variables sont indispensables à toute théorie organisationnelle et c'est pourquoi, il est essentiel de les traiter dans le cadre conceptuel.

L'inclusion des variables individuelles vient compléter l'analyse dans le sens où étudier des sources émanant seulement de la structure de l'organisation et négliger celles relatives aux individus qui y coexistent serait omettre un aspect essentiel explicatif des conflits.

Enfin, étudier empiriquement l'effet des variables de communication vient d'abord combler la carence empirique qui s'y rattache, constatée par Dawes et Massey (2005). Cela est aussi justifié par la pertinence et l'utilité de capturer, par le biais de ces variables, l'interaction entre les individus et non se restreindre à l'effet isolé de chacun d'eux.

Enfin, l'évaluation **des effets des conflits organisationnels** s'est faite à travers la mesure d'une seule variable soit l'efficacité de l'implantation de la stratégie marketing. En effet, comme pour les causes, la littérature a révélé que plusieurs variables pouvaient être affectées par les conflits. La performance, la satisfaction des membres, leur intention de demeurer dans le groupe ou encore leur appréciation générale de ce dernier sont parmi les variables dépendantes des conflits les plus traitées dans la littérature. Mais, ces variables ont surtout été mesurées à l'intérieur d'un même groupe de travail et non entre les départements, ce qui s'adapte mal au cadre de cette recherche (ex. Jehn, 1997; Jehn et Chatman, 2000; Medina et al., 2005).

Le choix de l'étude de l'effet des conflits sur l'efficacité de l'implantation de la stratégie marketing est justifié par plusieurs raisons.

D'abord, étudier l'effet des conflits sur l'efficacité de l'implantation des stratégies marketing est très pertinent compte tenu du domaine dans lequel s'inscrit cette recherche. Il est intéressant de connaître l'effet des conflits organisationnels sur une variable aussi importante pour les gestionnaires en marketing que l'implantation des stratégies marketing.

Par ailleurs, il aurait été possible d'étudier l'impact des conflits interdépartementaux sur l'efficacité de l'implantation des stratégies financières des entreprises. Cependant, la présente recherche s'inscrit dans le domaine de marketing et ne vise pas à toucher les problématiques liées au domaine de la finance.

De plus, seule l'étude de Chimhanzi et Morgan (2005) s'est intéressée au lien de dépendance entre les conflits et l'implantation des stratégies de marketing, et ce, dans le contexte de la relation Marketing /Ressources humaines (RH) d'où l'opportunité d'approfondir la recherche pour ce lien et de tester les résultats pour une autre interface fonctionnelle.

2.3 Relations testées et hypothèses de recherche

Comme il a été spécifié précédemment, la présente recherche a pour objectif premier de vérifier empiriquement l'existence, pour la relation entre le département de marketing et celui de la finance, des trois types de conflits révélés par la littérature, à savoir les conflits liés à la tâche, les conflits relationnels et les conflits liés aux processus.

L'étude des différents types de conflits s'est faite jusque-là dans des contextes intra-fonctionnels (ex. Jehn, 1997; Simons et Peterson, 2000; Jehn et Mannix, 2001) et il existe un vide, aussi bien théorique qu'empirique, concernant leur étude dans un contexte inter-fonctionnel, d'où l'intérêt d'explorer dans un tel contexte l'existence des trois types de conflits dans la relation qui lie les VP marketing aux VP finance.

Explorer la présence de conflits, en général, dans le cadre d'une relation inter-fonctionnelle est intéressant mais la recherche serait encore plus précise et aurait des implications théoriques et empiriques plus importantes si elle arrivait à déterminer quel type de conflit caractérise la relation entre le département de marketing et celui de la finance.

Par ailleurs, suite à la revue de la littérature, il ne semble pas y avoir d'argument qui éliminerait la présence possible d'un des trois conflits organisationnels dans la relation entre les VP de marketing et ceux de la finance. Une première hypothèse est, par conséquent, émise, à savoir :

H1- Les trois types de conflits existent dans la relation entre les VP marketing et ceux de la finance.

Pour ce qui est des antécédents des conflits, plusieurs variables ont été reliées aux conflits et elles sont catégorisées selon trois types: variables individuelles, variables de communication et variables structurelles.

La première catégorie de variables comprend les variables sociodémographiques et la distance psychologique.

Pour ce qui est de l'effet des variables sociodémographiques, il est testé à travers trois différentes hypothèses, relative chacune à une variable sociodémographique, soit le sexe (H2), l'âge (H3) et le niveau d'éducation (H4).

Pour ce qui est de l'effet du sexe, la littérature a négligé la relation entre cette variable et les différents types de conflits. Seule l'étude de Jehn, Northcraft et Neale (1999) a testé indirectement et partiellement cette relation. Comme il a été expliqué lors de la revue de la littérature, ces auteurs ont testé l'impact de la diversité de la catégorie sociale sur les conflits relationnels qu'ils ont conceptualisé comme étant les différences entre les individus par rapport au sexe et à l'âge.

De plus, seul l'effet sur les conflits relationnels a été testé et ces mêmes auteurs ont conclu à une relation significative entre les deux variables. En effet, le fait que les VP soient de sexe différent générerait plutôt des effets émotionnels que cognitifs, cette variable n'est donc pas supposée engendrer des conflits liés à la tâche ou liés au processus.

Pour la présente étude, les hypothèses relatives à cette variable sont les suivantes :

H2- Le sexe a un effet sur les conflits.

H2a- le sexe a un effet sur les conflits relationnels

H2b- le sexe a un effet sur les conflits liés à la tâche

H2c- Le sexe a un effet sur les conflits liés au processus

Pour ce qui de la variable de l'âge, la littérature a aussi révélé son effet significatif uniquement sur les conflits relationnels (Jehn, Northcraft et Neale, 1999; Pelled et al., 2001).

Pelled et al. (2001) ont constaté que ce type de conflit augmentait chez les gens de même âge et ils expliquent cela par le fait que l'âge est un attribut relié à la carrière, ce qui amène les employés à évaluer la progression de leur carrière en se comparant aux gens de même âge qu'eux. Ainsi, plus les âges sont similaires, plus les employés vont être enclins à comparer la progression de leur carrière par rapport à celles de leurs collègues de même âge, ce qui va attiser la jalousie et la rivalité, caractéristiques des conflits relationnels.

Comme pour le sexe, cette étude suppose que l'âge est lié aux trois types de conflits, d'où les hypothèses suivantes :

H3- L'âge a un effet sur les conflits.

H3a- L'âge a un effet sur les conflits relationnels

H3b- L'âge a un effet sur les conflits liés à la tâche

H3c- L'âge a un effet sur les conflits liés au processus

En ce qui concerne l'effet de la dernière variable sociodémographique, soit le niveau de scolarité, l'étude de Dawes et Massey (2005) a révélé qu'il est significatif et négatif sur les conflits organisationnels entre les gestionnaires en marketing et ceux de la vente.

Les auteurs ont expliqué cet effet par le fait que plus les gens sont éduqués et plus ils ont de chance d'atteindre des études universitaires qui leur permettront de suivre des cours relatifs à d'autres fonctions de l'entreprise et améliorera, par conséquent, la relation inter-fonctionnelle en réduisant les conflits inter-fonctionnels. L'impact de cette variable n'a cependant pas été détaillé selon le type de conflit. Il est néanmoins possible d'émettre les hypothèses suivantes :

H4- Plus les VP de marketing et de finance sont éduqués et moins il y a de conflits entre eux.

H4a- Plus les VP de marketing et de finance sont éduqués et moins il y a de conflits relationnels entre eux

H4b- Plus les VP de marketing et de finance sont éduqués et moins il y a de conflits liés à la tâche entre eux

H4c- Plus les VP de marketing et de finance sont éduqués et moins il y a de conflits liés au processus entre eux.

Enfin en ce qui a trait à la dernière variable individuelle du cadre conceptuel, soit la distance psychologique, les travaux de Savani et Bennett (2004) et de Dawes et Massey (2005) ont confirmé l'existence d'un lien significatif positif entre cette variable et l'existence de conflits inter-fonctionnels. Les deux études ont montré que plus il existait une distance psychologique entre les responsables de départements, plus il y avait de conflits inter-fonctionnels entre eux. Ces études n'ont cependant pas cherché à mesurer l'impact sur chaque type de conflits.

Pour la présente recherche, les hypothèses qui suivent sont émises :

H5- Plus il y a une distance psychologique entre les responsables de département, plus il y a de conflits entre eux.

H5a- Plus il y a une distance psychologique entre les responsables de départements, plus les conflits relationnels existent entre eux.

H5b- Plus il y a une distance psychologique entre les responsables de départements, plus les conflits liés à la tâche existent entre eux.

H5c- Plus il y a une distance psychologique entre les responsables de départements, plus les conflits liés au processus existent entre eux.

Concernant l'impact de la fréquence de la communication sur les conflits, les résultats empiriques sont différents quant au rôle de cette variable dans l'explication des conflits. L'étude de Dawes et Massey (2005) a révélé un fort effet positif de cette variable sur les conflits entre les gestionnaires en marketing et en ventes. Ce résultat a permis à ces auteurs de confirmer une des prédictions de la théorie d'interaction en montrant que plus la communication entre les gestionnaires était fréquente, plus les relations inter-fonctionnelles connaissaient des conflits.

Cependant, ces résultats s'opposent à ceux révélés par Morgan et Piercy (1998) ou encore par Maltz et Kohli (2000) qui ont trouvé que plus la communication est fréquente et plus la coordination inter-fonctionnelle est améliorée et moins il y a de conflits.

La présente étude testera à nouveau le lien négatif entre les deux variables et ce pour les trois types de conflits, à travers les hypothèses qui suivent :

H6- Plus la fréquence de communication entre les responsables de département est grande, plus il y a de conflits entre eux.

H6a- Plus la fréquence de communication entre les responsables de département est grande, moins les conflits relationnels existent entre eux.

H6b- Plus la fréquence de communication entre les responsables de département est grande, plus les conflits liés à la tâche existent entre eux.

H6c- Plus la fréquence de communication entre les responsables de département est grande, plus les conflits liés au processus existent entre eux.

En ce qui concerne la bidirectionnalité de la communication, la littérature a révélé un effet significativement négatif de cette variable sur les conflits. (Fisher, 1972, Dawes et Massey, 2005). Cependant, l'effet sur chaque type de conflits n'a pas été étudié dans les recherches passées. Pour la présente étude, la bidirectionnalité est supposée affecter négativement les trois types de conflits, ce qui amène les hypothèses suivantes :

H7- Plus il y a de la communication bidirectionnelle entre les responsables de département, moins il y a de conflits entre eux.

H7a- Plus il y a de la communication bidirectionnelle entre les responsables de département, moins les conflits relationnels existent entre eux.

H7b- Plus il y a de la communication bidirectionnelle entre les responsables de département, moins les conflits liés à la tâche existent entre eux.

H7c- Plus il y a de la communication bidirectionnelle entre les responsables de département, moins les conflits liés au processus existent entre eux.

Par ailleurs, dans cette étude, seule la taille de l'entreprise a été intégrée dans le cadre conceptuel comme variable structurelle pouvant expliquer l'existence de conflits inter-fonctionnels. En effet, il semble illogique d'écarter l'étude de l'impact de la structure de l'entreprise sur les conflits pouvant exister entre les membres qui la composent. Toutefois, le cadre limité de cette recherche ne permet pas d'intégrer d'autres variables structurelles telles que la centralisation ou encore la formalisation.

Les résultats de l'étude de Dawes et Massey (2005) ont montré un effet négatif de cette variable sur les conflits. Ainsi, plus l'entreprise est grande, moins on y observerait de conflits inter-fonctionnels.

Les auteurs justifient cela de plusieurs façons. D'abord, par le fait que lorsqu'une entreprise est de grande taille, il existe de fortes chances que les départements soient géographiquement distants, ce qui réduirait l'interaction entre les différents gestionnaires et par conséquent les conflits inter-fonctionnels. Pour la présente étude, la recherche empirique est menée en Tunisie, contexte complètement différent de l'Australie et du Royaume-Uni, où la recherche de Dawes et Massey (2005) a eu lieu. En effet, on pense que la taille des entreprises tunisiennes est beaucoup plus réduite que celle des entreprises dans les pays développés et la probabilité d'y trouver des départements séparés géographiquement est très faible.

La deuxième justification donnée par Dawes et Massey (2005) est que les employés des grandes entreprises auraient tendance à avoir des comportements plus «corporatifs» qui les amèneraient à éviter les conflits.

Enfin, les gestionnaires des grandes firmes sont généralement évalués et récompensés pour la diminution de conflits dans leurs aires de responsabilité.

Pour la présente étude, on pense que les deux dernières justifications s'appliquent au cas des entreprises tunisiennes et que la taille de l'entreprise affectera négativement l'existence de conflits, d'où :

H8- Plus l'entreprise est grande, moins il y a de conflits entre les VP marketing et les VP finance.

H8a- Plus l'entreprise est grande, moins il y a de conflits relationnels entre les VP marketing et les VP finance.

H8b- Plus l'entreprise est grande, moins il y a de conflits liés à la tâche entre les VP marketing et les VP finance.

H8c- Plus l'entreprise est grande, moins il y a de conflits liés au processus entre les VP marketing et les VP finance.

Enfin, comme il a été vérifié pour la relation marketing/RH (Chimhanzi et Morgan, 2005), cette étude vise à tester le lien pouvant exister entre les conflits entre les VP marketing et ceux de la finance et l'efficacité de l'implantation des stratégies marketing. Ainsi, un sixième ensemble d'hypothèses est à l'étude, soit :

H9- Plus il y a de conflits entre les responsables de département et moins l'implantation de la stratégie marketing est efficace.

H9a- Plus les responsables de département perçoivent des conflits relationnels entre eux et moins l'implantation de la stratégie marketing est efficace.

H9b- Plus les responsables de département perçoivent des conflits liés à la tâche entre eux et plus l'implantation de la stratégie marketing est efficace.

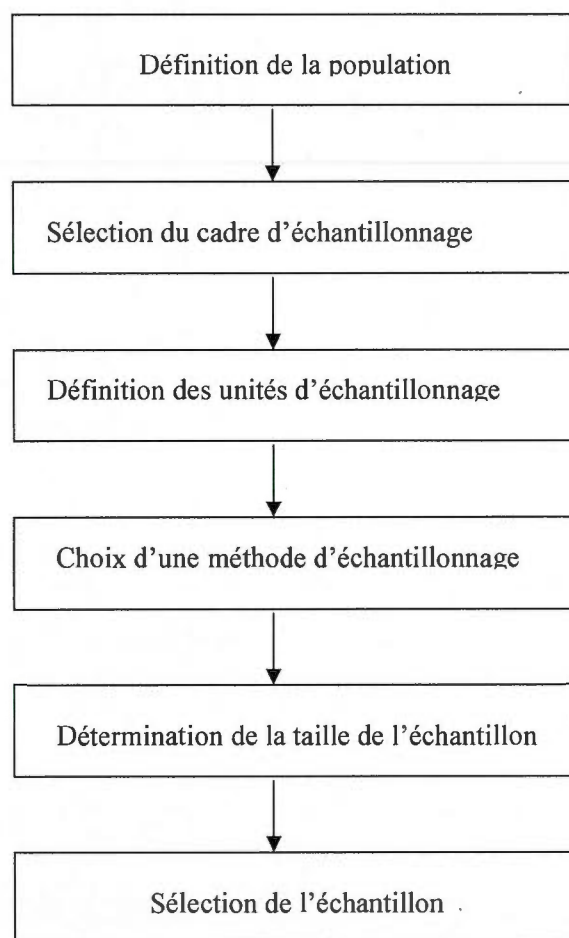
H9c- Plus les responsables de départements perçoivent des conflits liés au processus entre eux et moins l'implantation de la stratégie marketing est efficace.

2.4 Méthodologie de la recherche

La présente étude est de nature empirique car elle vise d'abord à analyser des faits observables. La collecte des données s'est faite par soumission de questionnaires, d'où une analyse quantitative des données.

2.4.1 Processus d'échantillonnage

Le processus d'échantillonnage de ce projet de recherche s'est conformé aux six étapes énoncées par d'Astous (2000) et illustrées à la figure 2.2 qui suit.



Source : A. d'Astous (2000)

Figure 2.2 : Le processus d'échantillonnage

2.4.1.1 Définition de la population

Dans le cadre de cette recherche, l'intérêt est porté sur les conflits organisationnels pouvant avoir lieu entre le département de marketing et celui de la finance. La population de cette recherche se compose alors des VP marketing et des VP finance au sein des entreprises tunisiennes

Le choix de la relation marketing/finance se base sur plusieurs arguments. D'abord, étant donnée la revue de la littérature, la relation marketing-finance est à la fois importante et potentiellement conflictuelle.

De plus, des entrevues exploratoires auprès de cinq hauts dirigeants de différents secteurs (secteur bancaire, imprimerie et édition, énergie, agroalimentaire et industriel) ont confirmé la pertinence de l'étude de la relation marketing/finance. En effet, d'après eux, étant donné l'interaction élevée entre ces deux départements, cette relation serait la plus propice à connaître des conflits.

Enfin, un raisonnement par élimination permet d'écarter le choix d'autres départements. Ainsi, par exemple, malgré que la relation marketing/R&D soit très importante et pertinente à étudier, cette activité reste assez rare dans le contexte tunisien, il serait alors difficile d'avoir un nombre représentatif de VP en R&D.

Pour ce qui est de la relation avec le département commercial, il faut savoir que l'activité commerciale en Tunisie en est à ses balbutiements et en général, surtout dans le secteur bancaire, elle est souvent greffée à l'activité commerciale. Ainsi, c'est le VP commercial qui s'occupe de l'activité marketing de l'entreprise.

Enfin, concernant la relation marketing/ressources humaines, elle semble être la moins pertinente à étudier car malgré que cette fonction existe dans la majorité des entreprises, l'interaction avec le département marketing reste assez limitée, ce qui réduit la pertinence de son étude dans le cadre de cette recherche.

Par ailleurs, le choix de la Tunisie se justifie principalement par le fait que, comme il a été mentionné précédemment, la fonction marketing est relativement jeune en comparaison aux pays occidentaux et il est intéressant de voir les points de convergence et de divergence avec ce qui a été observé dans la littérature.

De plus, la Tunisie connaît un engouement récent pour le marketing qui implique une effervescence et beaucoup de changements dans les structures et les choix stratégiques des entreprises. Les implications managériales de l'étude seront alors d'autant plus utiles et auront plus impact dans un tel environnement.

2.4.1.2 Sélection du cadre d'échantillonnage

Dans cette deuxième étape, il s'agit de situer les éléments de la population à l'étude. Pour se faire, il y a d'abord eu recours au classement des entreprises ayant le plus grand chiffre d'affaires. Seul le palmarès réalisé en 2003 par la revue l'Économiste Maghrébin¹⁵ donne une liste complète des 100 entreprises ayant le plus grand chiffre d'affaires réalisé. Malgré que le nombre des entreprises classées fût faible, ce classement a été un point de départ dans la sélection du cadre d'échantillonnage, car a priori, c'est dans les plus grandes entreprises que la probabilité de trouver des départements de marketing est la plus grande (Piercy, 1986).

Une base de données a, par la suite, été créée. Malgré qu'un problème de disponibilité d'information se soit imposé (inexistence de sites web des entreprises, confidentialité des noms des VP, résistance de la part des assistants (es) de direction pour une mise en contact directe avec les VP) pour la plupart des entreprises, une personne ressource ainsi que ses coordonnées ont été rattachées.

Une fois les coordonnées des VP répertoriées, un courrier électronique et/ou un appel téléphonique leur ont été adressés afin de les informer du projet et de confirmer leur participation à l'étude. Le problème majeur rencontré a été alors le manque de disponibilité

¹⁵ www.leconomiste.com.tn/fr

des VP pour répondre à ce genre d'enquête. Il a fallu donc utiliser des moyens plus informels pour les convaincre. En effet, le réseautage non professionnel (famille, amis, anciens collègues d'université) a joué le plus grand rôle dans la motivation des responsables de départements à répondre au questionnaire et à toucher des entreprises autres que celles comprises dans le classement.

2.4.1.3 Définition des unités d'échantillonnage

Il s'agit dans cette étape de définir les éléments qui formeront l'échantillon (d'Astous, 2000).

La présente étude vise les dirigeants, occupant le poste hiérarchique le plus élevé en marketing et en finance.

Le choix des VP plutôt que les subordonnés est justifié par le constat de certains chercheurs (ex. Pondy, 1966) qui ont observé que les gestionnaires occupant les rangs hiérarchiques les plus élevés percevaient plus de conflits que ceux qui sont dans des rangs moins élevés. Cette différence est due au fait que les hauts gestionnaires sont amenés à faire des tâches moins routinières, telles que la mise en place de politiques internes dans lesquelles les actions sont moins guidées et la probabilité de désaccords plus élevée. (Ikeda, Veludo-de-Oliveira et Campomar, 2005)

2.4.1.4 Choix d'une méthode d'échantillonnage et sélection de la taille de l'échantillon :

Dans le cas du présent mémoire, les VP sollicités pour l'étude ont été sélectionnés uniquement suite au jugement que cet échantillon permettrait d'atteindre les objectifs de la recherche. Il s'agit alors d'un échantillonnage selon le jugement qui fait partie des méthodes d'échantillonnage non probabilistes (d'Astous, 2000).

2.5 L'instrument de mesure

Il paraît utile de présenter les caractéristiques de l'instrument de mesure utilisé dans le cadre de cette recherche, soit le questionnaire.

Ainsi, seront d'abord avancées ses grandes sections, puis, les étapes de son élaboration ainsi que les différentes échelles de mesure utilisées.

2.5.1 Description de l'instrument de mesure :

L'instrument de mesure ayant été retenu dans le cadre de cette recherche est le questionnaire, L'étude est alors de type quantitatif. Ce choix se base sur plusieurs arguments.

D'abord, le questionnaire comme outil de collecte de données, semble être plus pratique qu'un autre outil plus qualitatif, dans le sens où il permet de collecter un grand nombre d'informations pour une population relativement grande.

De plus, limiter le répondant par des choix de réponses préétablies facilite au chercheur la comparaison des résultats et le traitement statistique des données.

Enfin, ce type d'instrument permet une analyse des données plus rapide et la subjectivité de l'auteur reste limitée.

Pour ce qui est du contenu du questionnaire, il faut d'abord mentionner que deux versions ont été élaborées. Une pour le VP marketing et une autre pour le VP finance. En effet, la version du qus

Par ailleurs, cinq sections sont communes aux deux versions et seule une section¹⁶ est spécifique au questionnaire soumis au VP marketing.

¹⁶ voir question 4 sur la version pour le VP marketing

Le tableau 2.1 détaille les différentes sections traitées, à savoir : les causes des conflits organisationnels, les types de conflits présents, les effets des conflits, le profil de l'entreprise et le profil du répondant.

Tableau 2. 1 : Les sections du questionnaire

SECTIONS	SUJET TRAITÉ
SECTION I	Antécédents des conflits organisationnels
SECTION II	Types de conflits organisationnels
SECTION III	Effets des conflits organisationnels
SECTION IV	Profil de l'entreprise
SECTION V	Profil du répondant

La première section, qui est relative aux antécédents des conflits organisationnels, comporte deux questions. La première sert à mesurer la distance psychologique séparant les deux VP.

En effet, ce concept est mesuré grâce à une échelle de Likert à 7 points, où 1 correspond à totalement d'accord et 7 à totalement en désaccord. Six aspects permettent, par ailleurs, d'évaluer la distance psychologique entre les répondants soient : le temps nécessaire pour prendre une décision, la tolérance au risque, la croyance à l'existence d'une « bonne réponse », le style personnel de résolution des conflits, la compréhension des consommateurs et la quantité ainsi que le type d'informations nécessaires pour prendre une décision.

La deuxième question sert, quant à elle, à mesurer les deux autres concepts considérés théoriquement comme sources de conflits, soient la fréquence et la bidirectionnalité de la communication entre les VP. Ici aussi, une échelle de Likert de 7 points a été utilisée où 1 correspond à jamais et 7 à toujours.

Pour cette question, le répondant doit, d'abord, évaluer la fréquence avec laquelle le responsable de l'autre département répond à ses communications et fournit du feedback à ses communications. Il doit, ensuite, répondre quant à sa perception de l'existence de

communication bidirectionnelle avec l'autre VP et doit, enfin, indiquer la fréquence avec laquelle plusieurs moyens de communication, tels que les mémos écrits ou les e-mails, sont utilisés.

La deuxième section du questionnaire traite des trois types de conflits organisationnels pouvant exister entre les VP, soit les conflits liés à la tâche, relationnels et ceux liés aux processus. Pour chaque type, trois énoncés ont été proposés.

Le répondant doit se baser sur une échelle de Likert de 5 points allant de 1= pas du tout à 5= beaucoup. Cette notation concernait la fréquence et le degré d'existence de tel ou tel type de conflit.

La troisième section du questionnaire se rapporte à l'effet des conflits organisationnels et, comme il a été mentionné, elle n'est présente que dans les questionnaires soumis aux VP marketing. En effet, seul l'effet des conflits sur l'efficacité de l'implantation des stratégies marketing a été mesuré. Par conséquent, il n'est nullement pertinent de demander au VP finance de se prononcer sur un tel effet. L'implantation des stratégies marketing étant loin de ses objectifs et de ses intérêts.

Pour ce faire, cinq énoncés ont été présentés aux VP marketing et pour chacun d'eux, les répondants devaient exprimer leur degré d'accord en utilisant une échelle de Likert allant de 1 à 7.

La quatrième section vise à évaluer le profil de l'entreprise, et ce, relativement à plusieurs aspects. D'abord, l'origine de l'entreprise, son chiffre d'affaires et sa rentabilité annuels ainsi que le nombre d'employés total aussi bien dans l'entreprise qu'au sein du département concerné.

La cinquième section vise, enfin, à établir le profil du répondant. Pour cela, quatre questions sont posées. Elles sont relatives à son sexe, son âge, son niveau d'éducation et son expérience au sein de l'entreprise.

2.5.2 L'élaboration du questionnaire

La construction de l'instrument de mesure s'est basée essentiellement sur les apports théoriques et empiriques exposés dans la revue de la littérature. Ainsi, une fois le cadre conceptuel fixé, on a regroupé, pour chaque variable et pour chaque relation, les échelles de mesure potentiellement utilisables.

Le tableau 2.2 illustre, pour chaque concept étudié, l'échelle utilisée, leur degré de fidélité dans les études antérieures ainsi que les questions qui s'y rapportent dans le questionnaire.

Il faut savoir que pour juger des échelles de mesure à retenir, l'alpha de Cronbach a été un critère discriminant.

Tableau 2.2 : Les échelles de mesure

Construit	Auteurs	Questions¹⁷
Distance psychologique $\alpha^a = 0,81$, $\alpha^b = 0,81$	Dawes et Massey (2005)	Q.1 Q.1.1, Q.1.2, Q.1.3, Q.1.4, Q.1.5, Q.1.6
Fréquence de la communication $\alpha^a = 0,88$, $\alpha^b = 0,86$	Dawes et Massey (2005)	Q.2 Q.2.a, Q.2.b, Q.2.c Q.2.d, Q.2.e, Q.2.f Q.2.g, Q.2.h, Q.2.i, Q.2.j
Bidirectionnalité de la communication $\alpha^a = 0,88$, $\alpha^b = 0,86$	Dawes et Massey (2005)	Q.2 Q.2.1, Q.2.2, Q.2.3
Types de conflits Conflit lié à la tâche : $\alpha = 0,94$ Conflit relationnel : $\alpha = 0,94$ Conflit lié au processus : $\alpha = 0,93$	Jehn et Mannix (2001)	Q3 Q.3.a, Q.3.b, Q.3.c Q.3.d, Q.3.e, Q.3.f Q.3.g, Q.3.h, Q.3.i
Efficacité de l'implantation de la stratégie marketing $\alpha = 0,94$	Chimhanzi et Morgan (2005)	Q4 Q.4.a, Q.4.b, Q.4.c Q.4.d, Q.4.e

α^a : indice relatif à l'étude menée au Royaume-Uni, α^b : indice relatif à l'étude menée en Australie.

¹⁷ Voir Appendice 2 p.126

2.5.3 La collecte de données

La collecte des données a été l'une des étapes les plus difficiles de cette recherche. Ainsi, elle s'est passée en Tunisie et à l'échelle du pays. Au début, il a fallu, via le réseautage (amis, famille, anciens collègues d'université, etc), trouver des personnes ressources qui puissent nous renvoyer vers les VP au sein d'entreprises pouvant faire partie de notre échantillon. Puis, une fois les noms et les coordonnées des VP obtenus, un deuxième contact est établi. Ainsi, le VP était tenu informé de l'étude par téléphone ou par courriel et une demande de participation à l'étude lui était adressée. Une fois que la personne acceptait de participer à l'étude, elle avait le choix de répondre par courrier électronique ou sur papier. Il est aussi souvent arrivé que le répondant demande la présence d'un interviewer.

Par ailleurs, l'envoi et le retour des questionnaires se sont étalés sur une période de 5 mois, soit de juin à octobre 2006.

Le taux de réponse obtenu a été calculé de la façon suivante : nombre de questionnaires complétés/nombre d'unités éligibles dans l'échantillon.

Le nombre de questionnaires complétés étant de 143 questionnaires et le nombre d'unités éligibles dans l'échantillon étant égal à 220. Le **taux de réponse est alors de 65%** ce qui est considéré comme très acceptable.

CHAPITRE III

ANALYSE DES RÉSULTATS

Ce chapitre vise à présenter les principaux résultats obtenus suite aux différentes analyses statistiques accomplies. Il s'articule autour de quatre sections. Dans la première, l'échantillon à l'étude sera présenté. Puis suivra, dans une deuxième section, l'analyse des différentes échelles de mesure utilisées. Les différentes analyses visant à confirmer ou infirmer les différentes hypothèses de recherche posées lors du précédent chapitre seront présentées dans la troisième section. Enfin, le chapitre se dénouera par une synthèse des principaux résultats trouvés, lesquels seront discutés lors du dernier chapitre.

3.1 Description de l'échantillon

Dans cette section, le profil des entreprises ayant participé à l'étude sera d'abord présenté. Puis, le profil sociodémographique des unités d'échantillonnage de l'étude sera décrit, à savoir les différents VP, aussi bien en marketing, qu'en finance.

Avant de procéder à la description des entreprises puis des VP concernés par l'étude, il est utile de mentionner que dans la majorité des cas, chaque entreprise est représentée deux fois dans la base de données puisque le but de l'enquête étant de recueillir les réponses des deux VP (marketing et finance) dans chaque entreprise. Cependant, ceci n'a pas toujours été possible dans la mesure où il y a eu des entreprises où un seul VP a répondu. Certaines entreprises sont alors plus représentées que d'autres.

Par souci de respect de la même représentativité pour toutes les entreprises, un traitement a été effectué sur les données où on a veillé à ce que la réponse de deux VP d'une même entreprise ne soit représentée qu'une seule fois.

Cependant, étant donné qu'une partie de la collecte a été faite par des tiers (amis, membres de la famille), l'identification de plusieurs questionnaires a été omise. Il n'a, alors, pas été possible d'identifier toutes les paires de questionnaires (46 paires ont été identifiées).

De plus, toutes les entreprises n'ont pas pu être reliées à une industrie étant donné qu'il a été impossible de les retracer. Aucun chiffre concernant la représentativité de l'industrie ne pourra alors être avancé.

3.1.1 Profil des entreprises

L'échantillon final de la présente étude regroupe 110 entreprises et 9 secteurs d'activités¹⁸ y sont représentés, à savoir: la fabrication (46 entreprises), la finance et les assurances (11 entreprises), le commerce de détail (10 entreprises), le commerce de gros (11 entreprises), l'extraction de pétrole (1 entreprise), le transport (10 entreprises), l'information (8 entreprises), le soutien professionnel (7 entreprises) et les services de soutien (6 entreprises).

En ce qui a trait à la taille des entreprises, la taille moyenne est de près de 376 employés. La valeur médiane étant de 197 traduisant que 50% des entreprises questionnées ont moins de 197 employés.

La plus grande entreprise de l'échantillon affiche 5000 employés et est d'origine tunisienne. À cet effet, il est utile de mentionner que 68,5% de la totalité des entreprises questionnées sont d'origine tunisienne et 31,5% d'origine étrangère.

Pour ce qui est de la rentabilité annuelle moyenne des entreprises, seulement 50 répondants parmi les 143 ont voulu livrer cette information.

¹⁸ Subdivision faite selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) 2002 – Canada.

La majorité des VP considèrent, en effet, cette donnée comme confidentielle. Par ailleurs, 58% des entreprises ayant accepté de divulguer leur rentabilité moyenne annuelle annoncent un chiffre entre 0,2 et 4 MDT¹⁹.

3.1.2 Profil des VP

Les unités d'échantillonnage de cette recherche sont des VP émanant de deux principales fonctions de l'entreprise, soit le marketing et la finance. 55,2% des répondants appartiennent au département de marketing contre 44,8% qui ont la responsabilité du département de finance.

Le tableau 3.1 illustre la distribution du sexe de l'âge et du niveau de scolarité des répondants dans l'échantillon.

L'échantillon se compose davantage de répondants masculins (69 %) que féminins (31%). Ceci pourrait confirmer le fait que les hauts postes de responsabilité demeurent davantage occupés par les hommes que par les femmes, du moins dans le contexte tunisien.

En ce qui a trait à l'âge des VP interrogés, 50,3% parmi eux ont moins de 35 ans, 44,8% entre 35 et 50 ans et seulement 4,8% ont plus de 50 ans.

Pour ce qui est du niveau de scolarité des répondants, il faut, d'abord, noter que la division du cursus scolaire en Tunisie est différente de celle au Canada. Et comme le questionnaire a été élaboré pour être présenté en Tunisie, c'est la division académique appliquée dans ce pays qui a été choisie. Il faut donc veiller à interpréter les résultats en tenant compte des différences entre les deux systèmes scolaires, lesquelles sont expliquées dans ce qui suit.

¹⁹ MDT signifie Millions de Dinars Tunisiens. Noter que, selon le cours de change du 23 février 2007, 1DT=1,164 Dollar canadien.

Les études secondaires en Tunisie se terminent par l'obtention d'un diplôme communément appelé Baccalauréat permettant à l'étudiant d'accéder à l'université. Un Bac + 2 signifie alors deux ans d'universités réussies, un Bac + 3 équivaut à trois ans d'université et l'obtention d'une maîtrise tunisienne équivaut à un Baccalauréat au Canada et représente généralement 4 ans d'études universitaires. Pour ce qui est du troisième cycle, il peut être un DESS (sa durée est généralement de 1 à 2 ans) ou un Master (2 à 3 ans). Le doctorat est le niveau scolaire le plus élevé est il succède à la réussite du troisième cycle.

En ce qui concerne l'échantillon, il y a presque autant de VP ayant atteint le niveau de maîtrise (49,3%) que ceux ayant terminé un troisième cycle (45,1%).

Les autres niveaux d'éducation sont très peu représentés dans l'échantillon avec seulement 0,7% pour ceux qui ont atteint le niveau secondaire, Bac + 2 ou encore le doctorat. Les VP ayant fait trois ans après le bac représentent, quant à eux, 3,5% de l'échantillon. La figure 3.1 illustre la répartition des répondants en fonction de leur niveau de scolarité.

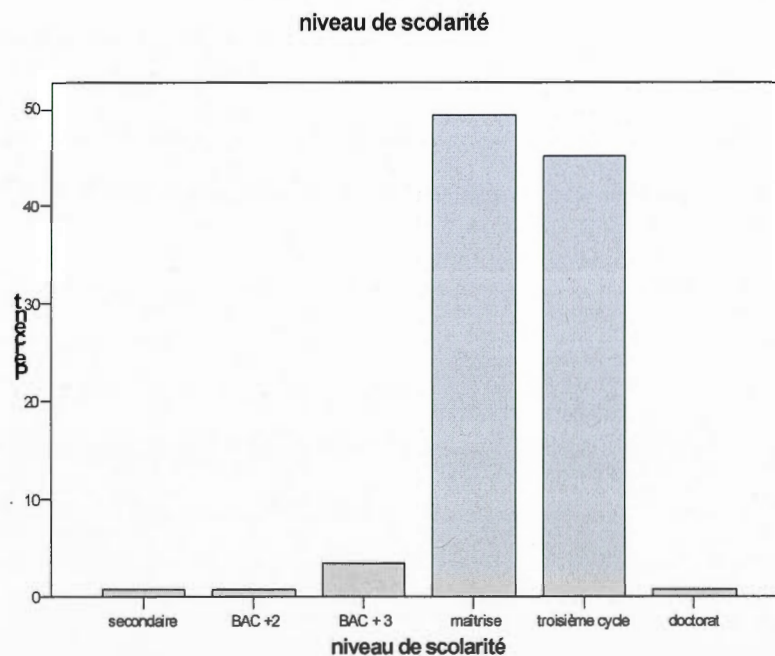


Figure 3.1 : Niveaux de scolarité des répondants

Tableau 3. 1: Analyse descriptive pour les variables sexe, âge et niveau de scolarité²⁰.

variable		Fréquence absolue	Fréquence relative
Sexe	femmes	45	31 %
	hommes	98	69 %
Âge	Moins de 35 ans	72	50,3 %
	Entre 35 et 50 ans	64	44,8 %
	Plus de 50 ans	7	4,8 %
Niveau de scolarité	secondaire	1	0,7 %
	Bac + 2	1	0,7 %
	Bac + 3	6	3,5 %
	Maîtrise	70	49,3 %
	Troisième cycle	64	45,1 %
	Doctorat	1	0,7 %

Enfin, pour ce qui est du niveau d'expérience des répondants, il ressort que près de 60% des répondants ont moins de 4 ans d'expérience dans l'entreprise ayant participé à l'étude. Par ailleurs, seulement 9,7% des VP ont plus de 10 ans d'expérience. La moyenne pour cette

²⁰ Il est important de souligner que pour les variables âge et années de scolarité, des regroupements de catégories ont été effectués afin d'avoir un nombre de répondants suffisant (n>30) permettant d'effectuer d'autres analyses de données.

variable est de 5,25 années d'expérience avec un écart type de 4,772. La répartition des répondants quant à leur expérience est présentée à la figure 3.2.

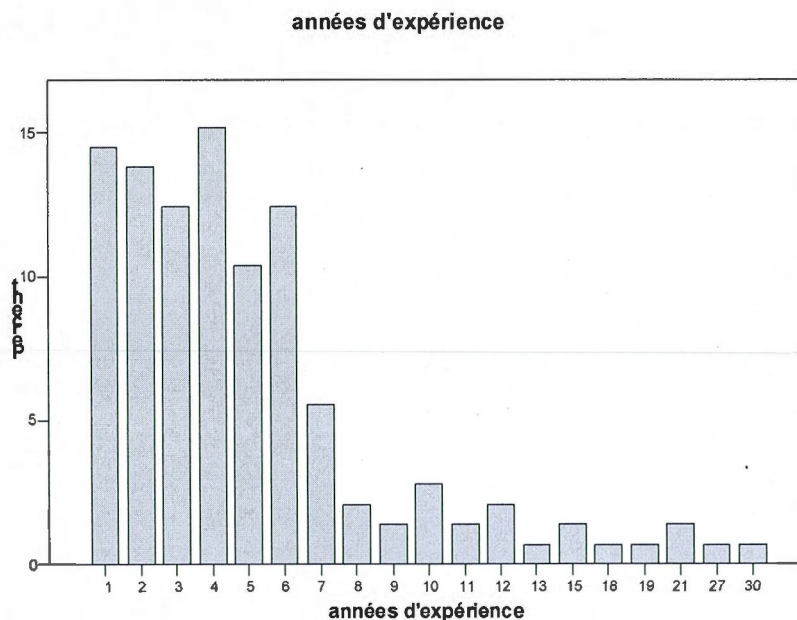


Figure 3.2: Nombre d'années d'expérience avec le poste actuel

3.2 Analyse des échelles de mesure

Avant de procéder aux différentes analyses statistiques, une vérification de **la fidélité** et de **la validité** des échelles de mesures est indispensable. Il est en effet important que ces dernières puissent mesurer de façon constante le construit étudié (la fidélité) mais aussi qu'elles arrivent à le faire de façon parfaite et unique (validité).

La vérification de la fidélité, s'est faite à travers la mesure de l'alpha de Cronbach pour chacun des construits du cadre conceptuel de cette étude, à savoir : la distance psychologique, la fréquence de la communication, la bidirectionnalité de la communication, les types de conflits (conflits liés à la tâche, conflits relationnels et conflits liés au processus) et l'efficacité de l'implantation de la stratégie marketing. Ce coefficient permet de déterminer le

degré avec lequel les énoncés de l'échelle arrivent à mesurer de façon équivalente le même concept.

Le tableau 3.2 présente les alphas de Cronbach obtenus pour chacune des échelles de mesure utilisées dans cette recherche.

Tableau 3. 2: Alphas de Cronbach relatifs aux construits à l'étude

Construits	Alpha de Cronbach
Distance psychologique	0,877
Fréquence de la communication	0,524
Bidirectionnalité de la communication	0,645
Conflits	0,899
Types de conflits	
Conflit relationnel :	0,847
Conflit lié à la tâche :	0,828
Conflit lié au processus :	0,889
Efficacité de l'implantation de la stratégie marketing	0,860

Les coefficients de Cronbach obtenus démontrent, en majorité, des niveaux très satisfaisants de fidélité des échelles de mesures ($\alpha > 0,8$). Ainsi, la distance psychologique ($\alpha = 0,877$), les types de conflits ($\alpha_{CR} = 0,847$, $\alpha_{CT} = 0,828$, $\alpha_{CP} = 0,888$) ainsi que l'efficacité de l'implantation de la stratégie de marketing ($\alpha = 0,860$) démontrent un niveau satisfaisant. Par ailleurs, les alphas de Cronbach relatifs à la fréquence de la communication (0,524), ainsi qu'à la bidirectionnalité de la communication (0,645) sont plus faibles que pour les autres échelles, mais demeurent acceptables en étant supérieurs à la limite d'acceptation de 0,5 (Perrien, Cheron et Zins, 1983; Thériberge, 2004).

Pour ce qui est de la vérification de la validité des construits, des analyses factorielles en composantes principales ont été effectuées sur chaque ensemble d'énoncés relatifs aux différents construits.

Le but de cette analyse est de vérifier si, pour un même construit, les énoncés de l'échelle servant à sa mesure sont fortement corrélés avec un seul et même facteur.

Les tableaux 3.3 à 3.7 présentent les différents résultats obtenus suite aux différentes analyses factorielles effectuées²¹.

Tableau 3. 3: Analyse factorielle pour la distance psychologique

Énoncés de la distance psychologique	Facteur Loading	Facteur
Temps nécessaire pour la prise de décision (Q.1.1)	0,811	1
Tolérance au risque (Q.1.2)	0,792	1
Croyance en l'existence d'une bonne réponse (Q.1.3)	0,700	1
Style personnel de résolution de conflits. (Q.1.4)	0,760	1
Compréhension des consommateurs (Q.1.5)	0,804	1
Quantité et type d'informations nécessaires à la prise de décision (Q.1.6)	0,850	1

Le tableau 3.3 révèle que les mesures de la distance psychologique sont toutes fortement corrélées avec un seul facteur. Ce dernier permet, par ailleurs, d'expliquer 62% de la variance.

²¹ La rotation VARIMAX a été appliquée lors de toutes les analyses factorielles effectuées.

Tableau 3. 4: Analyse factorielle pour la bidirectionnalité de la communication

Énoncés de la bidirectionnalité de la communication	Facteur loading	facteur
Réponse aux communications (Q.2.1)	0,747	1
Feedback (Q.2.2)	0,817	1
Bidirectionnalité de la communication (Q.2.3)	0,730	1

Le **tableau 3.4** mène à conclure que les trois mesures de la bidirectionnalité de la communication sont fortement corrélées avec un seul facteur qui permet d'expliquer 58,6% de la variance.

Tableau 3. 5: Analyse factorielle pour la fréquence de la communication

Énoncés de la fréquence de la communication	Composantes			
	1	2	3	4
Fréquence de l'utilisation des mémos écrits (Q.2.a)	0,065	0,819	-0,033	0,144
Fréquence de l'utilisation des rapports écrits (Q.2.b)	0,126	0,729	0,114	-0,123
Fréquence de l'utilisation du fax (Q.2.c)	0,731	-0,088	-0,201	0,026
Fréquence de l'utilisation des rencontres individuelles planifiées (Q.2.d)	0,520	0,406	0,146	-0,406
Fréquence de l'utilisation des rencontres individuelles impromptues (Q.2.e) :	0,069	-0,101	0,827	-0,019
Fréquence de l'utilisation des conversations téléphoniques individuelles planifiées (Q.2.f)	0,695	0,166	0,259	0,113
Fréquence de l'utilisation des conversations individuelles impromptues (Q.2.g)	-0,101	0,099	0,779	0,005
Fréquence de l'utilisation de la boîte vocale (Q.2.h)	0,215	0,122	0,062	0,822
Fréquence de l'utilisation de la téléconférence (Q.2.i)	0,636	0,033	-0,163	0,414
Fréquence de l'utilisation des e-mails (Q.2.j)	-0,292	0,535	-0,167	0,278
Pourcentage de variance captée	21,156	15,605	15,057	10,163

Pour ce qui est de l'analyse factorielle pour la fréquence de la communication (**tableau 3.5**), elle a fait ressortir quatre différents facteurs. Le premier regroupe l'utilisation des trois moyens de communication suivants : le fax, les rencontres et les rencontres téléphoniques planifiées. Ce facteur permet de capter 21,16% de la variance totale.

Le deuxième facteur est lui aussi corrélé avec trois moyens de communication, à savoir: les mémos, les rapports écrits et les e-mails et le pourcentage de la variance totale captée qui lui est relatif est de 15,61%.

Deux énoncés sont corrélés avec le troisième facteur, soit les rencontres individuelles et les rencontres téléphoniques individuelles et ce dernier permet de capter 15,06% de la variance totale.

Enfin, le quatrième facteur est corrélé avec un seul énoncé, celui relatif à la fréquence de l'utilisation de la boîte vocale comme moyen de communication et il permet de capter 10,16% de la variance totale.

Enfin, il est important de préciser que les quatre facteurs ne sont pas corrélés entre eux (r de Pearson = 0 et $p(r) = 1$) et permettent ensemble d'expliquer 61,9% de la variance.

Tableau 3. 6:Analyse factorielle pour les conflits

Énoncés des conflits	Composantes		
	1	2	3
Désaccords relatifs à «qui doit faire quoi» (Q.3.a)	0,167	0,233	0,870
Conflits relatifs aux responsabilités de tâches (Q.3.b)	0,260	0,248	0,810
Désaccords relatifs à l'allocation des ressources entre les départements (Q.3.c)	0,410	0,173	0,676
Tensions dans les relations entre les départements (Q.3.d)	0,261	0,743	0,318
Fait de devenir furieux (Q.3.e) :	0,279	0,840	0,174
Conflits émotionnels (Q.3.f)	0,122	0,864	0,174
Conflits d'idées (Q.3.g)	0,822	0,217	0,170
Désaccords relatifs à un projet de travail (Q.3.h)	0,840	0,156	0,349
Opinions conflictuelles concernant un projet de travail (Q.3.i)	0,802	0,324	0,273
Pourcentage de variance captée	55,621	12,782	10,281

L'observation du **tableau 3.6**, relatif à l'analyse factorielle effectuée pour les conflits, permet de déduire à l'existence de trois types de conflits.

Le premier facteur est fortement corrélé avec trois énoncés qui expliquent l'existence de conflits liés à la tâche. Le deuxième facteur regroupe les énoncés visant à révéler l'existence de conflits relationnels entre les départements. Le troisième facteur rassemble les trois énoncés qui permettent de déceler la présence de conflits liés au processus.

Ainsi, des neuf énoncés de départ, l'analyse factorielle a ressorti trois différents facteurs, correspondant chacun à un type de conflit. Les coefficients de corrélation majoritairement très élevés confirment l'existence de trois types de conflits différents.

Enfin, ces trois types de conflits permettent d'expliquer 78,68% de la variance des conflits.

Tableau 3. 7: Analyse factorielle pour l'efficacité de l'implantation des stratégies marketing

Énoncés de l'efficacité de l'implantation des stratégies marketing	Factor loading	facteur
Exécution générale des stratégies marketing (Q.4.a)	0,827	1
Exécution à l'intérieur de l'horizon temporel (Q.4.b)	0,818	1
Atteinte des objectifs marketing (Q.4.c)	0,819	1
Satisfaction par rapport aux méthodes de l'exécution (Q.4.d)	0,762	1
Exécution vs Planification (Q.4.e)	0,786	1

Le tableau 3.7 permet de voir que les mesures de l'efficacité de l'implantation des stratégies marketing sont toutes fortement corrélées avec un seul facteur qui permet, par ailleurs, d'expliquer 64,4% de la variance.

Au terme de ces différentes analyses, il est possible de considérer les échelles de mesures des différents construits à l'étude comme étant fiables. Ce qui permet de procéder à l'analyse des résultats.

3.3 Analyse des résultats

Cette recherche empirique cherche à dégager trois grands blocs de résultats. Le premier est relatif aux **types de conflits** (conflits relationnels, liés à la tâche et liés aux processus). Il s'agit alors de vérifier, à travers les hypothèses **H1_(a, b, c)**, que les trois types de conflits existent dans la relation entre les VP marketing et ceux de la finance.

Le deuxième bloc d'analyses concerne les **antécédents des conflits organisationnels**. Il s'agit alors de voir si une relation de dépendance existe entre les conflits en général, mais aussi les différents types de conflits et d'abord, les variables individuelles à savoir la distance psychologique (**H5_(a,b,c)**) et les variables sociodémographiques des répondants (sexe (**H2_(a,b,c)**), âge (**H3_(a,b,c)**), **niveau de scolarité** (**H4_(a,b,c)**). Ensuite, les variables de communication traduites par la fréquence (**H6_(a,b,c)**) et la bidirectionnalité (**H7_(a,b,c)**) de la communication et enfin avec la variable structurelle soit la taille de l'entreprise (**H8_(a,b,c)**).

Enfin, le troisième volet de l'analyse cherche à connaître **l'effet des conflits**. Il s'agit, plus précisément, de voir si les trois types de conflits organisationnels affectent l'efficacité de l'implantation de la stratégie marketing (**H9_(a,b,c)**).

3.3.1 Les types de conflits

Le premier volet de l'analyse se consacre à l'étude des trois types de conflits. Il s'agit alors d'étudier la présence des trois types de conflits dans la relation entre les VP marketing et ceux de la finance. Pour cela, une analyse des fréquences est effectuée.

Les différents types de conflits ont été mesurés selon une échelle de Likert à 5 points, dans laquelle 1 signifie qu'il n'existe pas du tout de conflits et 5 qu'il existe beaucoup de conflits.

Les différentes moyennes enregistrées pour les trois types de conflits se situent entre 2,28 et 2,70, ce qui montre un niveau assez moyen pour les trois types de conflits. Les écarts-types obtenus sont compris entre 0,762 et 0,905 ce qui appuie l'idée d'une faible variation des scores.

Le tableau 3.8 présente le résumé des principaux résultats trouvés.

Tableau 3. 8: Analyse des fréquences des conflits et de ses différents types

	Pas du tout de conflits	Existence de conflits				
	1	2	3	4	5	
Conflits Moyenne=2,437 Écart-type =0,762	0,7%	30,8%	46,1%	18,9%	3,5%	
Conflits relationnels Moyenne=2,284 Écart-type =0,910	9,8%	25,9%	37%	19,6%	7,7%	
Conflits liés à la tâche Moyenne=2,326 Écart-type =0,895	11,2%	26,5%	37,7%	25,2%	5,6%	
Conflits liés aux processus Moyenne=2,702 Écart-type =0,905	1,4%	13,3%	44%	27,3%	14%	

En ce qui concerne **les conflits relationnels**, il s'avère que seulement 9,8% des répondants estiment que ce type de conflits n'existe pas entre les deux fonctions, soient le marketing et la finance. Par ailleurs, 90,2% des VP confirment l'existence de conflits relationnels entre les deux départements.

Pour **les conflits liés à la tâche**, 11,2% des VP trouvent que ce type de conflit est absent dans leur relation inter-fonctionnelle contre 88,8% qui reconnaissent la présence de ce dernier.

Enfin, pour **les conflits liés aux processus**, uniquement 2 VP parmi les 143 questionnés, représentant une proportion de 1,4%, trouvent ce type de conflits inexistant dans la relation marketing-finance. Ainsi, 98,6% des répondants disent que des conflits liés au processus existent entre les deux départements.

Ces résultats permettent ainsi de largement **valider l'hypothèse 1** stipulant que les trois types de conflits existent dans la relation marketing-finance.

3.3.2 Les antécédents des conflits

Comme il a été expliqué plus haut, il s'agit dans cette partie de chercher s'il existe une relation de dépendance entre les conflits organisationnels et les variables individuelles (distance psychologique, sexe, âge, niveau d'éducation), structurelle (taille de l'entreprise) et de communication (fréquence de la communication, bidirectionnalité de la communication).

Mis à part le sexe, l'âge et le niveau de d'éducation qui sont des variables nominales donc considérées comme discrètes, toutes les autres variables sont ordinales présumées d'intervalles et seront donc traitées comme des variables continues.

La présentation des résultats relatifs aux antécédents des conflits sera faite selon le type d'analyse utilisée, étant donné que les variables explicatives sont discrètes ou continues, et non selon l'ordre des hypothèses.

Voici, ci-dessous, les deux ensembles de relations à tester. Le premier regroupe l'effet des variables discrètes sur les conflits et ses trois différents types. Le second ensemble regroupe, quant à lui, les quatre relations de dépendance impliquant des variables strictement continues.

Ensemble 1 : $H2_{(a,b,c)}$, $H3_{(a,b,c)}$, $H4_{(a,b,c)}$

Conflits = f (Sexe , Âge, Niveau Scolarité)

Conflits relationnels = f (Sexe, Âge, Niveau Scolarité)

Conflits liés à la tâche = f (Sexe, Âge, Niveau Scolarité)

Conflits liés au processus = f (Sexe, Âge, Niveau Scolarité)

Ensemble 2: $H5_{(a,b,c)}$, $H6_{(a,b,c)}$, $H7_{(a,b,c)}$, $H8_{(a,b,c)}$

Conflits = f (DP, FC, BC, TE)

Conflits relationnels = f (DP, FC, BC, TE)

Conflits liés à la tâche = f (DP, FC, BC, TE)

Conflits liés au processus = f (DP, FC, BC, TE)

DP= Distance psychologique

FC= Fréquence de la communication

BC= Bidirectionnalité de la communication

TE= Taille de l'entreprise

Le premier ensemble de relations étudiées associe une variable dépendante continue (les conflits, les conflits relationnels, les conflits liés à la tâche et les conflits liés au processus) et trois variables indépendantes discrètes à deux catégories [le sexe (hommes, femmes), l'âge (moins de 35 ans, plus de 35 ans) et le niveau de scolarité (maîtrise et moins, troisième cycle et plus)]. L'analyse de la comparaison des moyennes (t-tests) est alors la technique d'analyse appropriée pour les quatre relations testées.

Pour H2, la comparaison des moyennes entre les groupes des VP femmes et celui des VP hommes a révélé un $\text{sig} > 0,05$ pour les quatre relations testées. H0, selon laquelle les moyennes des groupes sont égales est alors acceptée, et ce, à un seuil $\alpha = 5\%$. Ainsi, il est possible de généraliser que dans les entreprises tunisiennes, le sexe des VP n'a pas d'effet sur les conflits entre eux. H2 est donc rejetée.

Voici dans le tableau qui suit le résumé des résultats obtenus.

Tableau 3. 9: Comparaison des moyennes (t-tests) pour la variable sexe

	Moyenne groupe hommes	Moyenne groupe femmes	t	sig
CR	2,234	2,392	-0,964	0,337
CT	2,306	2,370	-0,398	0,692
CP	2,650	2,815	-1,013	0,313
Conflits	2,397	2,526	-0,940	0,349

Au terme de cette analyse des moyennes, il s'avère que le sexe n'a pas d'effet sur les différents types de conflits et n'a donc pas d'effet sur les conflits en général. **H2 est invalidée : H2a est invalidée, H2b et H2c sont, cependant, confirmées.**

L'analyse a aussi montré que l'âge des VP n'avait pas d'impact sur les trois types de conflits. **H3 est alors complètement invalidée.** En effet, en comparant les moyennes de conflits pour les VP de moins de 35 ans et ceux de plus de 35 ans, il n'existe pas de différence significative entre elles car le sig relatif à chaque type de conflit est supérieur à 0,05. Les résultats sont présentés au tableau 3.10.

Tableau 3. 10: Comparaison des moyennes (t-tests) pour la variable âge

	Moyenne groupe "moins de 35ans"	Moyenne groupe "plus de 35ans"	t	sig
CR	2,288	2,281	0,044	0,965
CT	2,452	2,195	1,728	0,086
CP	2,694	2,709	-0,102	0,919
Conflits	2,478	2,395	-0,647	0,519

Pour H3, la comparaison des moyennes entre les groupes des VP ayant atteint le niveau de la maîtrise ou moins et celui des VP ayant dépassé ce niveau a révélé un $\text{sig} > 0,05$ pour les quatre relations testées. H0, selon laquelle les moyennes des groupes sont égales est alors acceptée, et ce, à un seuil $\alpha = 5\%$. Le niveau de scolarité n'a aucun effet explicatif de la présence de conflits entre les VP de marketing et ceux de la finance. **H4 est donc elle aussi rejetée.**

Tableau 3. 11: Comparaison des moyennes (t-tests) pour la variable scolarité

	Moyenne du groupe "moins que la maîtrise"	Moyenne du groupe "plus que la maîtrise"	t	sig
CR	2,095	2,306	-0,595	0,553
CT	2,190	2,345	-0,447	0,656
CP	2,330	2,733	-1,142	0,255
Conflits	2,206	2,461	-0,865	0,389

Le deuxième ensemble de fonctions de dépendance à tester met en relation une seule variable continue (les conflits, les conflits relationnels, liés à la tâche ou liés au processus) et plusieurs variables indépendantes (Distance psychologique, Fréquence de la communication, Bidirectionnalité de la communication et Taille de l'entreprise) qui sont aussi continues. L'analyse de la régression multiple pas à pas (stepwise) est alors de mise pour chacune des quatre relations de dépendance.

Il est important de spécifier que **la première analyse** va servir à tester en même temps **H5** (*Plus il y a une distance psychologique entre les responsables de départements, plus il y a de conflits entre eux.*), **H6** (*Plus la fréquence de communication entre les responsables de départements est grande, plus il y a de conflits entre eux*), **H7** (*Plus il y a de la communication bidirectionnelle entre les responsables de départements, moins il y a de conflits entre eux*) et **H8** (*Plus l'entreprise est grande, moins il y a de conflits entre les VP marketing et les VP finance*).

La deuxième analyse, renvoie quant à elle, au test simultané de **H5a** (*Plus il y a une distance psychologique entre les responsables de départements, plus les conflits relationnels existent entre eux.*), **H6a** (*Plus la fréquence de communication entre les responsables de départements est grande, moins les conflits relationnels existent entre eux*), **H7a** (*Plus il y a de la communication bidirectionnelle entre les responsables de départements, moins les conflits relationnels existent entre eux*).et **H8a** (*Plus l'entreprise est grande, moins il y a de conflits relationnels entre les VP marketing et les VP finance*).

La troisième analyse de la régression va servir à vérifier la validité des sous-hypothèses **H5b** (*Plus il y a une distance psychologique entre les responsables de départements, plus les conflits liés à la tâche existent entre eux*), **H6b** (*Plus la fréquence de communication entre les responsables de départements est grande, plus les conflits liés à la tâche existent entre eux*), **H7b** (*Moins il y a de la communication bidirectionnelle entre les responsables de départements, plus les conflits liés à la tâche existent entre eux.*) et **H8b** (*Plus l'entreprise est grande, moins il y a de conflits liés à la tâche entre les VP marketing et les VP finance*).

Enfin, la dernière analyse sera relative au test simultané de **H5c** (*Plus il y a une distance psychologique entre les responsables de départements, plus les conflits liés au processus existent entre eux.*), **H6c** (*Moins il y a de la communication bidirectionnelle entre les responsables de départements, plus les conflits liés au processus existent entre eux*), **H7c** (*Moins il y a de la communication bidirectionnelle entre les responsables de départements, plus les conflits liés aux processus existent entre eux*). et **H8c** (*Plus l'entreprise est grande, moins il y a de conflits liés au processus entre les VP marketing et les VP finance*).

Pour ce qui est de la relation de dépendance des conflits, le modèle de régression obtenu est le suivant:

$$\text{Conflits} = 1,805 + 0,297\text{Distance psychologique}$$

Ainsi, seule la distance psychologique explique l'existence de conflits, l'effet des autres variables s'est révélé non significatif et ce même à une probabilité d'erreur de 10%.

Le R^2 ajusté obtenu est de **0,193** et traduit, ainsi, que le modèle de régression estimé permet d'expliquer 19,3% de la variance des conflits. Étant donné un $F_0=4,442$ et un $p(F_0)= 0 < 0,05$, il existe 0 % de chance de se tromper en affirmant que le modèle de régression est utilisable pour l'ensemble de la population.

Par ailleurs, le **béta positif de 0,297** montre que les conflits varient dans le même sens que la distance psychologique. Ainsi, plus la distance psychologique entre les VP marketing et les VP finance augmente et plus il y a de conflits entre eux.

Tableau 3. 12: La régression multiple entre les conflits et la distance psychologique, la fréquence de la communication, la bidirectionnalité de la communication et la taille de l'entreprise

Variable dépendante	Variable indépendante explicative	Béta standardisé	t	P(t)
Conflits	Distance psychologique	0,511	0,4758	0,00
	Fréquence de la communication 1	0,80	0,825	0,412
	Fréquence de la communication 2	0,143	1,473	0,144
	Fréquence de la communication 3	0,092	0,996	0,322
	Fréquence de la communication 4	0,002	0,025	0,980
	Bidirectionnalité de la communication	-0,080	-0,789	0,432
	Taille de l'entreprise	-0,043	-0,464	0,644
Constante= 3,701		t= 3,701		P (t)= 0,00
R2 ajusté = 0,193		F0= 4,442		p(F0)= 0,00

Au terme de cette analyse, **H5 a été validée et le sens supposé de la relation a été confirmé.** Ainsi, plus il y a une distance psychologique entre les VP marketing et ceux de la finance, plus il existe de conflits entre eux.

Pour ce qui est de la relation entre les conflits relationnels et la distance psychologique, la fréquence de la communication, la bidirectionnalité de la communication et la taille de

l'entreprise, la régression stepwise révèle une fois encore que seule la distance psychologique explique l'existence de conflits, l'effet des autres variables s'est révélé non significatif.

Le modèle de régression est alors le suivant :

$$\text{Conflits relationnels} = 2,308 + 0,264\text{Distance psychologique}$$

Le R^2 ajusté obtenu est de 0,170. Le modèle de régression permet alors d'expliquer 17% de la variance des conflits relationnels. L'analyse révèle un $F_0 = 3,964$ et un $p(F_0) = 0,001 < 0,05$. Il existe alors 0,1% de chance de se tromper en affirmant que le modèle de régression est utilisable pour l'ensemble de la population.

La pente positive ($\beta = 0,264$) montre une relation de dépendance positive. Ainsi, plus il existe une distance psychologique entre les VP marketing et les VP finance, plus des conflits relationnels existent entre eux.

Tableau 3. 13: La régression multiple entre les conflits relationnels et la distance psychologique, la fréquence de la communication, la bidirectionnalité de la communication et la taille de l'entreprise

Variable dépendante	Variable indépendante explicative	Béta standardisé	t	P(t)
Conflits relationnels	Distance psychologique	0,392	3,599	0,001
	Fréquence de la communication 1	0,050	0,506	0,614
	Fréquence de la communication 2	0,117	1,188	0,238
	Fréquence de la communication 3	0,131	1,395	0,166
	Fréquence de la communication 4	0,042	0,461	0,646
	Bidirectionnalité de la communication	-0,188	-1,834	0,070
	Taille de l'entreprise	-0,099	-1,052	0,296
Constante= 2,308		t= 4,020	P (t)= 0,00	
R2 ajusté = 0,170		F₀= 3,964	p(F₀)= 0,001	

Suite à cette analyse, il ressort que **seules H5a et H8a ont été validées**. Par conséquent, plus il y a une distance psychologique entre les VP marketing et ceux de la finance, plus il existe de conflits relationnels entre eux. De plus, la taille n'a pas d'effet significatif sur les conflits relationnels.

En ce qui a trait aux conflits liés à la tâche, une fois encore, seul l'effet de la distance psychologique sur les conflits liés à la tâche est significatif. Le modèle de régression obtenu est, en effet, comme suit :

$$\text{Conflits liés à la tâche} = 1,626 + 0,255 \text{ Distance psychologique}$$

Avec un R^2 ajusté obtenu de 0,087, il s'avère que le modèle de régression préconisé explique 8,7% de la variance des conflits liés à la tâche. L'analyse révèle un $F_0=2,367$ et un $p(F_0)= 0,02 < 0,05$. Il existe alors 2% de chance de se tromper en affirmant que le modèle de régression est utilisable pour l'ensemble de la population.

Le Béta positif ($\beta=0,255$) montre une relation positive entre la distance psychologique et les conflits liés aux processus. Les deux variables varient alors dans le même sens.

Tableau 3. 14: La régression multiple entre les conflits liés à la tâche et la distance psychologique, la fréquence de la communication, la bidirectionnalité de la communication et la taille de l'entreprise

Variable dépendante	Variable indépendante explicative	Béta standardisé	t	P(t)
Conflits liés à la tâche	Distance psychologique	0,371	3,250	0,002
	Fréquence de la communication 1	0,017	0,160	0,873
	Fréquence de la communication 2	0,066	0,640	0,523
	Fréquence de la communication 3	-0,057	-0,584	0,560
	Fréquence de la communication 4	0,055	0,567	0,572
	Bidirectionnalité de la communication	-0,013	-0,119	0,906
	Taille de l'entreprise	-0,098	-0,990	0,325
Constante= 1,626		t= 2,646	P (t)= 0,01	
R2 ajusté = 0,087		F₀= 2,367	p(F₀)= 0,028	

Les résultats ci-haut permettent de **valider H5b et de confirmer le sens supposé de la relation**. Ainsi, plus il y a une distance psychologique entre les VP marketing et ceux de la finance, plus il existe de conflits liés à la tâche entre eux.

La régression (STEPWISE) a permis de garder parmi les quatre variables indépendantes testées celles qui permettent d'expliquer le mieux l'existence de conflits liés aux processus. Elle a ainsi éliminé l'effet de trois variables indépendantes, soient la fréquence de la communication, la bidirectionnalité de la communication et la taille de l'entreprise. Le modèle de régression obtenu est alors le suivant :

$$\text{Conflits liés au processus} = 1,483 + 0,371 \text{ Distance psychologique}$$

Le R^2 ajusté relatif à ce modèle est de 0,184, démontrant ainsi que le modèle de régression retenu explique 18,4% de la variance des conflits liés au processus. Avec un $F_0 = 4,245$ et un $p(F_0) = 0 < 0,05$, il est possible de généraliser les résultats à l'ensemble de la population, et ce, avec 0 % de chance de se tromper.

Le **béta positif de 0,371** montre un impact positif de la variable indépendante (distance psychologique) sur la variable dépendante (les conflits liés aux processus).

En effet, plus la distance psychologique entre les VP marketing et ceux de la finance augmente, plus de conflits liés aux processus existent entre eux.

Tableau 3. 15: La régression multiple entre les conflits liés au processus et la distance psychologique, la fréquence de la communication, la bidirectionnalité de la communication et la taille de l'entreprise

Variable dépendante	Variable indépendante explicative	Béta standardisé	t	P(t)
Conflits liés à la tâche	Distance psychologique	0,519	4,811	0,00
	Fréquence de la communication 1	0,133	1,358	0,178
	Fréquence de la communication 2	0,174	1,791	0,076
	Fréquence de la communication 3	0,156	1,684	0,095
	Fréquence de la communication 4	-0,087	-0,955	0,342
	Bidirectionnalité de la communication	-0,005	-0,046	0,963
	Taille de l'entreprise	0,082	0,885	0,379
Constante= 1,483		t= 2,460		P (t)= 0,016
R2 ajusté = 0,184		F ₀ = 4,245		p(F ₀)= 0,000

Au terme de cette analyse, **H5c a été validée**. Ainsi, plus il y a une distance psychologique entre les VP de marketing et de finance, plus il y a de conflits liés aux processus existant entre eux.

Cependant, **H6c, H7c et H8c ont été invalidées** car les résultats ne révèlent pas d'effet significatif ni de la fréquence de la communication, ni de la bidirectionnalité de la communication ou encore de la taille de l'entreprise sur les conflits liés aux processus

3.3.3 Les effets des conflits

Il s'agit dans cette dernière analyse, d'étudier l'effet des conflits et ces différents types sur l'efficacité de l'implantation de la stratégie marketing. Voici alors les différentes relations de dépendance testées :

H9-Efficacité de l'implantation de la stratégie marketing = f (conflits)

H9a- Efficacité de l'implantation de la stratégie marketing = f (conflits relationnels)

H9b-Efficacité de l'implantation de la stratégie marketing = f (conflits liés à la tâche)

H9c-Efficacité de l'implantation de la stratégie marketing = f (conflits liés au processus)

Étant donné des variables indépendantes toutes continues et une variable dépendante continue, une analyse de la corrélation peut être utilisée pour démontrer s'il existe une relation de dépendance entre les conflits et ses différents types et l'efficacité de l'implantation de la stratégie marketing de l'entreprise.

Le tableau 3.16 présente les différents coefficients de corrélation trouvés ainsi que les probabilités qui leur sont associées entre l'efficacité de la stratégie marketing et les différentes variables indépendantes

Tableau 3. 16: Les corrélations entre l'efficacité de l'implantation de la stratégie marketing et les conflits ainsi que ses différents types

	Conflits	Conflits relationnels	Conflits liés à la tâche	Conflits liés au processus
Efficacité de la stratégie marketing	-0,072	-0,073	-0,005	-0,109
Sig	0,524	0,521	0,966	0,338

Les analyses de la corrélation montrent qu'au niveau de l'échantillon, mis à part la faible relation avec les conflits liés au processus ($0,1 < r < 0,3$), aussi bien les conflits, les conflits relationnels ou encore les conflits liés à la tâche ont tous une relation considérée comme négligeable ($r < 0,1$), avec l'efficacité de l'implantation de la stratégie marketing de l'entreprise.

De plus, les $p > 0,05$ mènent à l'acceptation de H_0 selon laquelle il n'existe pas de corrélation entre les variables. Il est donc impossible de généraliser les résultats à l'ensemble de la population, et ce, pour toutes les relations testées.

3.3.4 Synthèse des résultats

Étant donné que les différents résultats n'ont pas été présentés suivant l'ordre des hypothèses posées lors du chapitre de la méthodologie, voici dans les tableaux de 3.17 à 3.25 leurs résumés et leur classification par hypothèse. Cette synthèse vise à faciliter le passage à la discussion et à l'explication des résultats qui se feront lors du prochain chapitre.

Tableau 3. 17 : Tableau récapitulatif des résultats relatifs à l'hypothèse 1

Hypothèses	Résultats
H1- Les trois types de conflits existent	Validée

Tableau 3. 18 : Tableau récapitulatif des résultats relatifs à l'hypothèse 2

Hypothèses	Résultats
H2- Le sexe a un effet sur les conflits.	Invalidée
H2a- Le sexe a un effet sur les conflits relationnels.	Invalidée
H2b- Le sexe a un effet sur les conflits liés à la tâche.	Invalidée
H2c- Le sexe a un effet sur les conflits liés au processus.	Invalidée

Tableau 3. 19: Tableau récapitulatif des résultats relatifs à l'hypothèse 3

Hypothèses	Résultats
H3- L'âge a un effet sur les conflits.	Invalidée
H3a- L'âge a un effet sur les conflits relationnels	Invalidée
H3b- L'âge a un effet sur les conflits liés à la tâche.	Invalidée
H3c- L'âge a un effet sur les conflits liés au processus	Invalidée

Tableau 3. 20: Tableau récapitulatif des résultats relatifs à l'hypothèse 4

Hypothèses	Résultats
H4- Plus les VP de marketing et de finance sont éduqués et moins il y a de conflits entre eux.	Invalidée
H4a- Plus les VP de marketing et de finance sont éduqués et moins il y a de conflits relationnels entre eux.	Invalidée
H4b- Plus les VP de marketing et de finance sont éduqués et moins il y a de conflits liés à la tâche entre eux.	Invalidée
H4c- Plus les VP de marketing et de finance sont éduqués et moins il y a de conflits liés au processus entre eux.	Invalidée

Tableau 3. 21: Tableau récapitulatif des résultats relatifs à l'hypothèse 5

Hypothèses	Résultats
H5- Plus il y a une distance psychologique entre les VP de marketing et de finance, plus il y a de conflits entre eux.	Validée
H5a- Plus il y a une distance psychologique entre les VP de marketing et de finance, plus les conflits relationnels existent entre eux.	Validée
H5b- Plus il y a une distance psychologique entre les VP de marketing et de finance, plus les conflits liés à la tâche existent entre eux.	Validée
H5c- Plus il y a une distance psychologique entre les VP de marketing et de finance, plus les conflits liés aux processus existent entre eux	Validée

Tableau 3. 22: Tableau récapitulatif des résultats relatifs à l'hypothèse 6

Hypothèses	Résultats
H6- Plus la fréquence de communication entre les VP de marketing et de finance est grande, plus il y a de conflits entre eux.	Invalidée
H6a- Plus la fréquence de communication entre les VP de marketing et de finance est grande, moins les conflits relationnels existent entre eux.	Invalidée
H6b- Plus la fréquence de communication entre les VP de marketing et de finance est grande, plus les conflits liés à la tâche existent entre eux.	Invalidée
H6c- Plus la fréquence de communication entre les VP de marketing et de finance est grande, plus les conflits liés aux processus existent entre eux.	Invalidée

Tableau 3. 23 : Tableau récapitulatif des résultats relatifs à l'hypothèse 7

Hypothèses	Résultats
H7- Plus il y a de la communication bidirectionnelle entre les VP de marketing et de finance, moins il y a de conflits entre eux.	Invalidée
H7a- Plus il y a de la communication bidirectionnelle entre les VP de marketing et de finance, moins les conflits relationnels existent entre eux.	Invalidée
H7b- Plus il y a de la communication bidirectionnelle entre les VP de marketing et de finance, moins les conflits liés à la tâche existent entre eux.	Invalidée
H7c- Plus il y a de la communication bidirectionnelle entre VP de marketing et de finance, moins les conflits liés aux processus existent entre eux.	Invalidée

Tableau 3. 24: Tableau récapitulatif des résultats relatifs à l'hypothèse 8

Hypothèses	Résultats
H8- Plus l'entreprise est grande, moins il y a de conflits entre les VP marketing et les VP finance.	Invalidée
H8a- Plus l'entreprise est grande, moins il y a de conflits relationnels entre les VP marketing et les VP finance.	Invalidée
H8b- Plus l'entreprise est grande, moins il y a de conflits liés à la tâche entre les VP marketing et les VP finance.	Invalidée
H8c- Plus l'entreprise est grande, moins il y a de conflits liés au processus entre les VP marketing et les VP finance	Invalidée

Tableau 3. 25 : Tableau récapitulatif des résultats relatifs à l'hypothèse 9

Hypothèses	Résultats
H9- Plus les VP de marketing et de finance connaissent des conflits relationnels entre eux et moins l'implantation de la stratégie marketing est efficace.	Invalidée
H9a- Plus les VP de marketing et de finance connaissent des conflits liés à la tâche entre eux et plus l'implantation de la stratégie marketing est efficace.	Invalidée
H9b- Plus les VP de marketing et de finance connaissent des conflits liés à la tâche entre eux et plus l'implantation de la stratégie marketing est efficace.	Invalidée
H9c- Plus les VP de marketing et de finance connaissent des conflits liés aux processus entre eux et moins l'implantation de la stratégie marketing est efficace.	Invalidée

Au terme de ce chapitre, les principaux résultats empiriques de cette recherche ont été présentés. Par ailleurs, la discussion de ces derniers, les principales implications managériales et théoriques de l'étude, mais aussi ses limites et ses avenues de recherche feront l'objet du chapitre qui suivra.

CHAPITRE IV

DISCUSSION

Ce chapitre noue le présent mémoire en discutant les principaux résultats de l'étude, mais aussi en présentant, ses principales implications théoriques et managériales ainsi que ses limites et les avenues futures de recherche.

4.1 Discussion des résultats

Le but de cette section est de discuter les résultats empiriques de l'étude et de les comparer à ceux trouvés dans la littérature. La discussion s'articulera autour de trois thèmes centraux, à savoir les types de conflits qui existent entre les VP marketing et ceux de la finance, les antécédents de ces conflits et leurs effets sur l'implantation de la stratégie marketing de l'entreprise.

Pour ce qui est des **types de conflits présents entre les VP marketing et ceux de la finance**, la littérature a largement prôné l'existence de trois types de conflits, à savoir les conflits relationnels, ceux liés à la tâche et ceux liés aux processus. (Jehn, 1997; Jehn, Northcraft et Neale, 1999, Jehn et Mannix, 2001)

L'existence de ces trois types dans la relation entre les VP marketing et ceux de la finance a été testée de façon exploratoire dans la présente étude. Les résultats empiriques ont confirmé la première hypothèse de cette recherche supposant que les trois types de conflits sont présents dans cette interface.

Cependant, les résultats ont montré un niveau faible à moyen des trois types de conflits ce qui corrobore partiellement les résultats de Maltz et Kohli (2000) qui ont constaté un faible niveau de conflit entre les gestionnaires en marketing et ceux de la finance

Ils expliquent ce faible niveau par la similarité de backgrounds qui existe entre les gestionnaires des deux fonctions et donc par les faibles mésententes qui existent entre ces derniers.

Ce résultat pourrait aussi être justifié par plusieurs autres raisons. La première est que les données collectées sont perceptuelles et donc subjectives. En effet, les résultats sont analysés à partir des perceptions des VP par rapport aux différents désaccords qu'ils connaissent avec les VP de l'autre fonction. Les répondants en marketing peuvent donc être enclins à mentir ou à cacher la vérité quant à leur relation avec leurs collègues en finance, et vice versa. Le conflit est un sujet délicat et négatif, surtout pour les hauts gestionnaires de l'entreprise, qui préfèrent montrer une image positive de leur activité.

La deuxième justification est que les conflits sont réellement peu présents, et ce, à cause du fait qu'ils aient été mesurés auprès de hauts responsables dans l'organisation. Ainsi, de par leur position dans l'entreprise, les VP sont enclins à éviter les conflits. Ceci vient confirmer les constatations de Dawes et Massey (2005) qui stipulent que les hauts responsables vont souvent être enclins à adopter un comportement anti-conflits et vont chercher à diminuer les conflits dans leurs aires de responsabilités. Les constatations de Pondy (1966) sont cependant infirmées. Cet auteur a en effet observé que les hauts gestionnaires percevaient plus de conflits que ceux qui sont dans des rangs moins élevés. Ainsi, si les conflits avaient été mesurés entre les gens des deux départements, mais à des niveaux hiérarchiques moins élevés, les résultats seraient sûrement différents et montreraient peut-être des niveaux de conflits plus élevés.

Enfin, le faible niveau de conflits pourrait être justifié par d'autres variables qui n'ont pas été prises en considération lors de cette étude. La mise en place de normes, de procédures ou encore de systèmes de récompenses visant à améliorer l'intégration inter-fonctionnelle pourrait, ainsi, expliquer le faible niveau de conflit.

Les résultats empiriques ont aussi révélé que le conflit le plus présent dans la relation entre les VP marketing et ceux de la finance est le conflit lié au processus. Les conflits relationnels et liés à la tâche existent aussi dans cette relation inter-fonctionnelle mais de façon moins intense. Ce résultat est quelque peu surprenant, car le conflit lié au processus concerne les désaccords relatifs à la responsabilité de chacun : qui est responsable de quoi ? En effet, au niveau hiérarchique qu'occupent les VP, on s'attend à ce que les responsabilités soient distinctes et bien définies. De plus, les deux activités (marketing et finance) sont bien distinctes et les domaines de responsabilités des deux VP se rejoignent rarement.

Cependant, le contexte dans lequel s'est déroulée cette étude pourrait expliquer ce résultat. L'activité marketing est relativement nouvelle dans les entreprises tunisiennes. Il est alors possible que les VP marketing ne soient pas complètement autonomes et que le budget qui est alloué à leur activité soit géré par le département financier. Les responsabilités vont ainsi se chevaucher, donnant possiblement lieu à un tel type de conflit. La littérature a d'ailleurs confirmé que les désaccords reliés à l'allocation des ressources font aussi partie de ce type de conflits (Jehn 1997, Jehn, Northcraft et Neale 1999, Jehn et Mannix 2001).

En ce qui a trait aux **antécédents des conflits**, la présente recherche a testé l'effet de sept variables qui se distinguent selon trois grandes catégories, à savoir: les variables individuelles, les variables structurelles et les variables de communication.

Pour ce qui de l'impact des caractéristiques propres à l'individu (les variables individuelles), l'intérêt est porté à quatre parmi elles, soit: le sexe, l'âge, le niveau d'éducation et la distance psychologique.

Les résultats empiriques de cette étude ont montré que les variables sociodémographiques n'avaient d'effet significatif sur aucun type de conflits. En effet, ni le sexe, ni l'âge, ni le niveau d'éducation des VP n'expliquent la présence de conflits entre eux.

Pour ce qui est du *sexe*, la littérature a révélé son impact sur les conflits relationnels (Jehn, Northcraft et Neale, 1999). Ceci qui n'a pas été confirmé lors de la présente étude.

Pour l'impact de cette variable sur les conflits liés à la tâche et ceux liés au processus, les hypothèses émises ont été toutes deux infirmées, car aucun effet significatif entre ces variables n'a été trouvé. Il a été conclu empiriquement qu'aucun type de conflit ne semble être lié au sexe des répondants.

En ce qui a trait à *l'âge*, les résultats empiriques ont montré que cette variable n'explique l'existence d'aucun type de conflits. La littérature a pourtant confirmé la relation significative entre ces deux variables (Jehn, Northcraft et Neale, 1999; Pelled et al., 2001). La différence de contexte de cette étude pourrait justifier la différence de résultats. En effet, les recherches passées (Jehn, Northcraft et Neale, 1999; Pelled et al., 2001) n'ont pas étudié les conflits entre les VP des différentes fonctions, soit au niveau d'un même niveau hiérarchique, mais entre les membres de groupes de travail qui appartiennent à des niveaux hiérarchiques différents.

Ainsi, la justification des conflits par l'âge ne peut être valable dans le cas de cette recherche, car deux VP de même âge ne peuvent ressentir de la jalousie ou de la rivalité entre eux puisqu'ils occupent la même position hiérarchique et ont donc la même progression de carrière.

La dernière variable sociodémographique testée, soit le *niveau de scolarité*, n'a, elle non plus, pas eu d'effet significatif sur les différents types de conflits ce qui vient contredire les hypothèses de départ.

Une explication possible de ce résultat est que le fait que près de 95% des répondants ont obtenu un diplôme universitaire²². Les VP sont donc tous hautement scolarisés. Cette variable ne peut donc expliquer la présence de conflits entre les différents VP.

La distance psychologique est la dernière variable individuelle dont l'effet sur les conflits a été testé. Sans surprise, les résultats ont révélé que la distance psychologique qui séparait les VP marketing de ceux de la finance avait un impact positif sur les conflits qui existaient entre eux. Ceci corrobore les résultats trouvés par Bennett et Savani (2004) et Dawes et Massey (2005) qui ont montré que plus il existait une distance psychologique entre les responsables de départements, plus il y avait de conflits inter-fonctionnels entre eux. L'étude a aussi confirmé l'effet de cette variable sur chaque type de conflit. Ainsi, aussi bien les conflits relationnels que ceux liés à la tâche ou encore liés aux processus dépendent positivement de la distance psychologique. En effet, tel que supposé par les hypothèses H5a, H5b et H5c, plus il existe une distance psychologique entre les VP marketing et ceux de la finance, plus il y a de conflits relationnels, liés à la tâche ou liés aux processus entre eux.

Pour ce qui est des variables de communication pouvant expliquer la présence de conflits dans la relation entre les VP marketing et ceux de la finance, la présente recherche s'est intéressée à l'impact de deux variables, soit la fréquence de la communication et sa bidirectionnalité.

En ce qui a trait à *la fréquence de la communication*, les résultats empiriques n'ont pas pu conclure à un effet significatif de cette variable sur aucun type de conflits.

²² Voir section 3.1.2 Profil des VP

Ceci invalide toutes les hypothèses relatives à cette variable. Les résultats des recherches passées (Maltz et Kohli, 1996; Morgan et Piercy, 1998; Dawes et Massey, 2005) ont confirmé l'effet significatif de cette variable sur les conflits.

En ce qui concerne la variable de *la bidirectionnalité de la communication*, il a été supposé qu'il existe un effet significatif négatif de cette variable sur les conflits (relationnels, liés à la tâche et liés aux processus). Les hypothèses posées n'ont pas pu être confirmées, car aucun lien significatif n'a été révélé empiriquement.

Les effets non significatifs des deux construits liés à la communication (la fréquence et la bidirectionnalité) pourraient s'expliquer par la faible qualité des échelles ayant servi à les mesurer²³. Pour les futures recherches, d'autres échelles devraient être choisies.

Enfin, la dernière variable testée comme source éventuelle de conflits est *la taille de l'entreprise*: seule variable structurelle de l'étude. Toutes les hypothèses qui lui sont relatives ont été infirmées. Ainsi, cette variable n'explique aucun type de conflits qui existent entre les VP marketing et les VP finance. Une fois encore, la différence de contexte pourrait expliquer la différence de résultats avec la littérature. En effet, cette dernière a révélé un effet significatif de la taille de l'entreprise sur les conflits (Dawes et Massey, 2005). Par contre, la taille des entreprises en Tunisie n'est pas comparable à celle des entreprises occidentales qui ont fait l'objet de la majorité des recherches passées. Leur justification des conflits interdépartementaux, notamment due au fait que les fonctions soient séparées géographiquement, ne peut s'appliquer au cas de la présente étude où aucune entreprise questionnée n'a séparé géographiquement ses départements. Les entreprises tunisiennes ne semblent pas être assez grandes pour que leur taille affecte les conflits organisationnels.

La dernière relation testée dans cette étude est celle liant les conflits (relationnels, liés à la tâche et liés aux processus) à l'efficacité de l'implantation de la stratégie marketing. Aucun lien significatif n'a pu être conclu empiriquement. La seule étude ayant exploré l'impact des conflits organisationnels sur l'efficacité de l'implantation de la stratégie marketing est celle

²³ voir section 4.2

de Chimhanzi et Morgan (2005). Ces auteurs se sont intéressés aux conflits relatifs à la relation marketing/ressources humaines et ont conclu à un effet significatif des conflits sur cette variable dépendante. Ils n'ont, cependant, pas détaillé l'effet selon chaque type de conflits.

Le fait que les résultats empiriques de la présente étude n'aient pas pu rejoindre ceux prouvés par ces auteurs montre que les résultats empiriques de ces derniers ne peuvent peut-être pas être généralisés à d'autres interfaces

4.2 Limites de l'étude et avenues futures de recherche

Cette recherche présente certaines limites et ce, à différents niveaux, à savoir: le cadre conceptuel, l'élaboration du questionnaire, la collecte des données et l'analyse des résultats.

Lors de **l'élaboration du cadre conceptuel**, des choix de variables se sont imposés. En effet, il est impossible qu'une seule étude puisse inclure toutes les variables servant à refléter la situation des entreprises. Ainsi, des concepts ont été privilégiés et d'autres ignorés. Au niveau des sources de conflits, le choix s'est arrêté sur sept variables, quatre caractérisant l'individu (sexe, âge, niveau de scolarité et distance psychologique), deux autres la communication (fréquence et bidirectionnalité) et une l'organisation (taille de l'entreprise).

Malgré que ces construits soient intéressants et importants à étudier étant donné la carence théorique quant à leur explication des différents types de conflits, l'effet de la majorité de ces variables a été non significatif sur les conflits. Seule la distance psychologique explique l'existence des trois types de conflits. Pour ce qui est de la fréquence de la communication, elle est en partie responsable de l'existence de conflits liés aux processus entre les VP marketing et ceux de la finance.

D'autres variables devraient alors être considérées lors de travaux futurs, car elles pourraient mieux expliquer la présence de conflits dans la relation marketing/finance. Par exemple, au

niveau des variables structurelles, les effets du degré de centralisation²⁴ du pouvoir ou de formalisation²⁵ pourraient être pertinents à étudier. La littérature a, en effet, montré un effet positif de la centralisation²⁶ sur les conflits interdépartementaux (Menon, Jaworski et Kohli, 1997; Darling et Walker, 2001) et un effet négatif de la formalisation sur ces derniers. (Maltz et Kohli, 2000).

Le degré d'intégration des objectifs²⁷ aurait pu être aussi un antécédent potentiel de conflit. Fisher, Maltz et Jaworski (1997) stipulent que cette variable affecte les relations inter-fonctionnelles au sein de l'organisation. Ainsi, il se pourrait que le faible niveau de conflits entre les VP marketing et finance soit dû à l'instauration, par la direction générale de l'entreprise, de normes de conduites ou encore d'objectifs communs aidant à la collaboration.

De plus, cette étude a écarté les variables externes à l'entreprise pouvant être des antécédents potentiels aux conflits intéressants à étudier lors des recherches futures. En effet, les variables telles que la concurrence, le marché ou encore l'environnement pourraient affecter la présence de conflits dans la relation marketing/finance.

Pour ce qui est de l'effet des conflits, seul l'impact sur l'efficacité de l'implantation de la stratégie de marketing a été traité. Certes, cette variable est pertinente à étudier étant donné le domaine dans lequel cette recherche s'inscrit.

²⁴ La centralisation se réfère au manque de délégation de l'autorité décisionnelle et du manque de la participation des membres dans la prise de décision au sein de l'organisation. (Menon, Jaworski et Kohli, 1997)

²⁵ La formalisation est définie comme étant le degré avec lequel les règles, les procédures et les instructions organisationnelles sont écrites, codifiées ou forcées. (Maltz et Kohli, 2000)

²⁷ Les objectifs collectifs ou intégrés sont des objectifs qui dépassent l'intérêt individuel de chaque membre d'un groupe. Dans ce cas, atteindre un objectif personnel passe obligatoirement par l'atteinte de celui de l'autre. (Fisher, Maltz et Jaworski, 1997)

D'autres variables révélées par les recherches passées comme étant dépendantes des conflits auraient pu être intégrées dans le présent cadre conceptuel. Il aurait, par exemple, été intéressant de voir l'impact des types de conflits sur la performance globale de l'entreprise. (Jehn, 1997, Jehn et Mannix, 2001).

Une limite importante est à noter au niveau des **données collectées** qui sont en majorité de nature perceptuelle et subjective. En effet, l'analyse des conflits, de leurs sources (à l'exception des variables sociodémographiques et de la taille de l'entreprise) ainsi que de leurs effets s'est faite à partir de la perception des VP. Ces derniers sont enclins à cacher la réalité surtout concernant un sujet aussi délicat que les conflits avec leurs collègues. L'utilisation de moyens plus objectifs pour collecter ces informations pourrait aider les recherches futures à mieux cerner cette problématique. Ainsi, questionner des VP ayant quitté l'entreprise pourrait amener des résultats plus objectifs et plus proches de la réalité car ces derniers auront assez de recul pour parler librement d'un sujet délicat tel que les conflits organisationnels.

Les relations entre les membres des deux départements mais à des échelons hiérarchiques moins élevés pourraient aussi révéler des positions plus extrêmes quant aux conflits qui existent entre les deux départements mais aussi leurs causes et leurs effets. En effet, les gestionnaires à plus bas niveau hiérarchiques sont plus tactiques et seraient donc plus plongés dans la réalité quotidienne de leur département. Le potentiel conflictuel à un tel niveau hiérarchique pourrait, ainsi, être plus élevé et donc intéressant à explorer.

Une autre limite à cette étude est relative à sa concentration sur une relation unique en sachant que les VP marketing sont reliés à plusieurs fonctions de l'organisation. Il serait pertinent de voir si les types de conflits relatifs à la relation marketing/finance sont présents de la même façon pour la relation marketing/ventes ou encore marketing/R&D, etc. Cependant, l'étude des relations interdépartementales selon « l'approche réseau » pose un double problème.

D'abord, une carence de soubassements théoriques et empiriques existe. De plus, la collecte de données y est très complexe (Ruekert et Walker, 1987). Compte tenu des contraintes de temps pour la collecte de données et la complexité d'analyser des relations multilatérales, le choix d'étudier une relation dyadique s'est imposé pour la présente recherche.

Pour ce qui est du questionnaire, certaines limites sont à mentionner.

D'abord, lors de l'analyse des données, une ambiguïté a été constatée pour l'échelle de Likert utilisée pour la troisième question qui est relative aux types de conflits. Cette échelle est à 5 points, dans laquelle 1 correspond à « pas du tout » et 5 à « beaucoup ». Par ailleurs, le chiffre 2 correspond à « peu » de conflits et 3 à « assez peu ». Ceci a été, quelque peu confondant lors de l'analyse des résultats, car le sens de l'échelle semble décroissant, il aurait fallu changer « assez peu » par « moyennement ». Il faut, néanmoins, noter que cette ambiguïté n'a pas gêné les répondants, car, pour répondre aux questions de types Likert, ces derniers ont surtout fait attention à la signification de chaque pôle de l'échelle.

Une deuxième limite à souligner est relative au manque de pré-test du questionnaire mais il faut savoir que le manque de disponibilité des VP et la difficulté de la constitution de l'échantillon ont poussé à n'éliminer aucun répondant potentiel et en garder le plus grand nombre pour l'étude empirique.

Enfin au niveau des **échelles de mesure**, les niveaux de fidélité de la fréquence de la communication (0,524), et de la bidirectionnalité (0,645) sont acceptables, mais faibles. De plus, pour la première échelle, l'analyse factorielle a révélé que les énoncés posés n'étaient pas tous corrélés avec un seul construit. Quatre facteurs différents ont, en effet, été révélés.

Les effets non significatifs de ces deux construits pourraient être reliés à la faible qualité des échelles ayant servi à les mesurer. Pour les futures recherches, d'autres échelles devraient être choisies.

Une autre limite est à soulever au niveau du **choix de la méthode d'échantillonnage** pour l'étude. En effet, un échantillon aléatoire aurait été plus représentatif de l'ensemble des VP de marketing et de finance en Tunisie. Cependant, une telle méthode probabiliste n'a pas été possible étant donné la limite de temps et de moyens pour avoir une liste de toutes les entreprises tunisiennes ayant un département de marketing et un département de finance.

Enfin, cette étude s'est penchée sur les conflits organisationnels dans le cas particulier des entreprises tunisiennes, les recherches futures pourraient par le biais d'études comparatives, évaluer l'impact de la culture sur la présence des conflits.

4.3 Implications théoriques et managériales

L'une des contributions théoriques de la présente recherche relève du fait qu'elle soit multidisciplinaire dans le sens où elle a tenté d'appliquer surtout les résultats théoriques et empiriques des théories managériales et organisationnelles dans le domaine du marketing stratégique. Les résultats dégagés dans cette étude peuvent alors servir dans ces trois domaines.

En effet, l'originalité de la recherche a surtout été d'étudier de façon exploratoire la présence des trois types de conflits, définis essentiellement par les travaux de Jehn (1994, 1995, 1997), dans la relation inter-fonctionnelle entre les VP marketing et les VP finance.

De plus, malgré l'importance que revêt l'interface marketing/finance, les apports théoriques et empiriques relatifs aux conflits qui lui sont propres sont inexistants. Cette recherche vient en réponse à l'appel lancé par Maltz et Kohli (2000) pour mieux comprendre le niveau et la nature des conflits qui existent dans cette interface. C'est là un premier pas dans la vaste exploration du potentiel conflictuel de cette relation.

L'étude de relations latérales (entre différents VP) plutôt que verticales (ex. entre VP et exécutants) est une autre contribution théorique car une carence théorique et empirique existe pour ce type de relations (Ruekert et Walker, 1987; Ruyter et Wetzels, 2000)

Au niveau managérial, l'implication la plus importante tient à l'impact de la distance psychologique sur les conflits. Cette variable affecte positivement les trois types de conflits. Il est alors recommandé aux hauts gestionnaires de l'entreprise de prêter attention à cette variable et surtout de contrôler son effet.

Sachant que la distance psychologique est due à des différences de normes et de valeurs entre les individus, il faudrait alors, pour le cas des VP marketing et ceux de la finance, diminuer ces différences. Ceci pourrait se faire à travers l'instauration d'une forte culture organisationnelle qui poussera les différents VP à adhérer à des normes et à des valeurs communes et oublier leurs différences individuelles.

Les hauts dirigeants de l'entreprise peuvent aussi, stimuler les occasions de rencontres des VP des deux fonctions, et ce, afin de réduire la distance psychologique qui existe entre eux. Ainsi, des activités socioculturelles en dehors du travail pourraient être organisées (déjeuners, pique-niques, sorties «5 à 7»..., etc.) pour aider les VP à mieux se connaître.

Par ailleurs, le fait que les variables sociodémographiques n'aient pas d'effet significatif des conflits devraient amener les hauts-dirigeants des entreprises à rejeter certaines idées préconçues selon lesquelles des VP de même sexe vont mieux s'entendre ou du moins vont être moins enclins à connaître des conflits.

L'étude empirique a montré un niveau faible à modéré des trois types de conflits dans l'interface marketing/finance. Ceci peut être considéré comme positif car la littérature valorise un niveau minimum de conflits (ex. Jehn et Mannix, 2001) qui pourrait stimuler la créativité ou encore la discussion entre les VP. Les hauts dirigeants devraient alors contrôler le niveau de conflit et veiller à ce qu'il ne soit pas assez élevé pour devenir néfaste à l'efficacité fonctionnelle de chaque département mais devraient, aussi, stimuler l'existence

d'un niveau minimal de ce dernier. Ainsi, étant donné l'effet validé de la distance psychologique sur l'existence des trois types de conflits, lors du recrutement des VP marketing ou finance, la haute direction pourrait, par exemple, chercher à avoir une certaine différence de valeurs ou encore d'expériences entre les nouvelles recrues. Cependant, comme il a été souligné plus haut, les hauts gestionnaires de l'entreprise doivent toujours veiller à évaluer et contrôler l'effet de cette variable.

Enfin, les résultats empiriques ont, aussi, révélé que le conflit le plus présent dans l'interface marketing/finance est celui lié au processus. Il semble ainsi qu'il y ait un problème de définition des tâches pour les deux fonctions, les désaccords relatifs à la responsabilité de chaque VP sont les plus fréquents. Pour palier à cela, des procédures et des normes visant à mieux définir les responsabilités et les tâches de chaque responsable de département pourraient être mises en place par la haute direction.

CONCLUSION

L'objectif du présent mémoire a été d'étudier la présence des conflits organisationnels dans l'interface Marketing/Finance mais aussi de voir les antécédents de ces derniers ainsi que leurs effets sur l'efficacité de l'implantation des stratégies marketing de l'entreprise.

L'étude empirique a permis d'abord de constater que les trois types de conflits, à savoir : conflits relationnels, conflits liés à la tâche et conflits liés aux processus sont tous les trois présents dans la relation entre les VP marketing et les VP finance mais à un niveau faible à modéré. Il a aussi été intéressant de constater que le conflit lié au processus est le conflit le plus présent dans cette interface, ce qui montre que les désaccords entre les VP concernent surtout la responsabilité de chaque département dans le traitement des différentes tâches.

Pour ce qui est des antécédents des conflits, l'étude a confirmé que seule la distance psychologique entre les VP des deux départements affecte les trois types de conflits. Ainsi, plus il y a une distance psychologique entre les VP marketing et ceux de la finance et plus les trois types de conflits existent entre eux.

La fréquence de la communication entre les VP n'a aucun impact significatif sur les trois types de conflits.

Enfin, l'étude n'a pu montrer aucun effet explicatif des variables sociodémographiques, de la taille de l'entreprise ou encore de la bidirectionnalité de la communication entre les VP.

Par ailleurs, l'effet des trois types de conflits sur l'efficacité de l'implantation de la stratégie marketing n'a pas non plus pu être confirmé par la présente recherche.

Pour conclure, cette étude n'a pas pu confirmer plusieurs des relations supposées suite à la revue de la littérature. Elle a néanmoins permis d'approfondir la compréhension des conflits interdépartementaux et ce, au sein d'une interface aussi importante que celle de marketing/finance et servi à enrichir ce domaine encore négligé par la recherche.

APPENDICE 1

LETTRE DE PRÉSENTATION.

Bonjour,

Mon nom est Mouna Joulali et je suis étudiante en MBA marketing à l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire, je m'intéresse à l'orientation marché et aux différents types de conflits organisationnels pouvant exister dans les entreprises tunisiennes. Le présent projet, pour lequel je sollicite votre collaboration, est subventionné par le Fonds Québécois de Recherche sur la Société et la Culture (FQRSC) qui est un organisme du gouvernement du Québec.

Votre entreprise a été sélectionnée parce qu'elle fait partie de l'une des industries ciblées dans cette recherche. Pour mener à bien ce projet, **j'ai besoin de la collaboration, si possible, de deux managers occupant le niveau hiérarchique le plus élevé dans leur département respectif, l'un devant être en marketing et l'autre en finance/comptabilité.**

La collecte de données s'effectuera par l'administration d'un questionnaire. Celui-ci prend moins de 15 minutes à être complété. Nous savons que le répondant est fréquemment sollicité et que son horaire du temps est chargé. Nous avons choisi la méthode de collecte de données la moins envahissante possible. Le répondant pourra y donner suite au moment qu'il jugera le plus opportun.

Les objectifs et les procédures de la collecte de données ont été approuvés par le comité d'éthique de l'Université du Québec à Montréal. Le travail est sous la supervision de mon directeur de mémoire, François Marticotte, Ph.D. (http://strategiedesaffaires.uqam.ca/profs/marticotte_f.htm). L'anonymat du répondant et la confidentialité des résultats sont garantis.

Je vous remercie à l'avance de l'intérêt et du soutien que vous apporterez à cette recherche.

Mouna Joulali
Candidate au MBA marketing
joulali.mouna@courrier.uqam.ca

APPENDICE 2

QUESTIONNAIRE SOUMIS AUX VP MARKETING

SECTION 1

1. Pour chacun des énoncés suivants, veuillez indiquer votre degré d'accord en utilisant l'échelle ci-dessous où 1 = complètement en accord et 7 = complètement en désaccord

Totalement d'accord	1
Fortement d'accord	2
Faiblement d'accord	3
Ni en désaccord / Ni en accord	4
Faiblement en désaccord	5
Fortement en désaccord	6
Totalement en désaccord	7

Le responsable du département de finance et moi-même partageons des similarités quant :

- 1) Au temps qui est nécessaire pour prendre une décision
- 2) À notre tolérance au risque
- 3) À notre croyance qu'il existe toujours une « bonne » réponse
- 4) À notre style personnel de résolution de conflit
- 5) À notre compréhension des consommateurs
- 6) À la quantité et au type d'information nécessaire pour prendre des décisions

2. Pour chacun des énoncés suivants, veuillez indiquer votre degré d'accord en utilisant l'échelle suivante, où 1 = Jamais et 7 = Très fréquemment

Jamais	1
Presque jamais	2
Assez rarement	3
Ni rarement / Ni fréquemment	4
Assez fréquemment	5
Fréquemment	6
Toujours	7

1) Le responsable du département de finance répond à mes communications.	
2) Le responsable du département de finance me donne beaucoup de feedback	
3) Il y a beaucoup de communication bidirectionnelle entre mon département et celui de la finance.	

<p>Quelle est la fréquence avec laquelle vous communiquez avec le responsable du département de finance en utilisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> a- des mémos écrits b- des rapports écrits c- le fax d- des rencontres individuelles planifiées e- des rencontres individuelles imprévisibles f- des conversations téléphoniques individuelles planifiées g- des conversations téléphoniques individuelles imprévisibles h- la boîte vocale i- la télé-conférence j- le e-mail 	
--	--

SECTION 2

3. Veuillez répondre par un chiffre allant de 1 à 5 à chacune des questions ci-dessous.

Pas du tout	1
peu	2
Assez peu	3
Assez	4
Beaucoup	5

a- À quelle fréquence existe-t-il des désaccords à propos de « qui devrait faire quoi » entre votre département et le département de finance ?	
b- Combien de conflits relatifs à des responsabilités de tâches y a-t-il entre votre département et le département de finance ?	
c- À quelle fréquence êtes-vous en désaccord sur l'allocation des ressources entre votre département et le département de finance.	
d- Combien y a-t-il de tension dans les relations entre votre département et le département de finance ?	
e- À quelle fréquence les gens de votre département deviennent-ils furieux dans leur travail avec les gens du département de finance ?	
f- Combien y a-t-il de conflit émotionnel (c'est-à-dire des incompatibilités entraînant des émotions telles que la tension, la gêne, l'animosité ou la frustration) dans les relations entre votre département et le département de finance ?	
g- Combien y a-t-il de conflits d'idées entre votre département et le département de finance ?	
h- À quelle fréquence y a-t-il des désaccords, entre votre département et le département de finance, à propos d'un projet sur lequel vous travaillez ?	
i- À quelle fréquence les gens dans votre département ont-ils des opinions conflictuelles avec les gens du département de finance au sujet de projets sur lesquels vous travaillez ?	

SECTION 3

4. Veuillez indiquer votre degré d'accord avec les énoncés et ce, en utilisant l'échelle ci-dessous où 1 = complètement en accord et 7 = complètement en désaccord

Totalement d'accord	1
Fortement d'accord	2
Faiblement d'accord	3
Ni en accord / Ni en désaccord	4
Faiblement en désaccord	5
Fortement en désaccord	6
Totalement en désaccord	7

a- De façon générale, les stratégies de marketing sont exécutées.	
b- Les stratégies de marketing sont exécutées à l'intérieur de l'horizon temporel planifié.	
c- En général, les objectifs de marketing sont atteints.	
d- Les méthodes permettant d'exécuter les plans sont satisfaisantes pour ceux chargés de l'implantation.	
e- Les stratégies de marketing sont exécutées comme elles ont été planifiées.	

SECTION 4

Les questions suivantes visent à établir la situation de votre entreprise et ne serviront qu'à des fins de classification. Veuillez cocher la réponse la plus adéquate selon vos connaissances.

5. Votre entreprise est d'origine

Tunisienne ☐
Étrangère ☐

6. Quel est le nombre total d'employés de l'entreprise ? _____ Employés
7. Quel est le nombre total d'employés dans votre département ? _____ Employés
8. Quel est le chiffre d'affaires annuel de l'entreprise en Tunisie en 2005 (en DT)?
9. Quelle est la rentabilité annuelle de l'entreprise en Tunisie en 2005 (en DT) ?

SECTION 5

10. Depuis combien de temps êtes-vous à ce poste au sein de l'entreprise ?

_____ Année(s)

11. Quel est votre sexe ?

Masculin ☐

Féminin ☐

12. Quel âge avez-vous ?

Moins de 35 ans ☐

Entre 35 et 50 ans ☐

Plus de 50 ans ☐

13. Quel est le niveau de scolarité complété le plus élevé que vous ayez atteint ?

Primaire ☐

Secondaire ☐

Bac +2 ☐

Bac +3 ☐

Maîtrise ☐

3ème cycle ou DESS ☐

Doctorat ☐

Merci de votre précieuse collaboration

APPENDICE 3

QUESTIONNAIRE SOUMIS AUX VP FINANCE

1. Pour chacun des énoncés suivants, veuillez indiquer votre degré d'accord en utilisant l'échelle ci-dessous où 1 = complètement en accord et 7 = complètement en désaccord

Totalement d'accord	1
Fortement d'accord	2
Faiblement d'accord	3
Ni en désaccord / Ni en accord	4
Faiblement en désaccord	5
Fortement en désaccord	6
Totalement en désaccord	7

Le responsable du département de marketing et moi-même partageons des similarités quant :

- 1) Au temps qui est nécessaire pour prendre une décision
- 2) À notre tolérance au risque
- 3) À notre croyance qu'il existe toujours une « bonne » réponse
- 4) À notre style personnel de résolution de conflit
- 5) À notre compréhension des consommateurs
- 6) À la quantité et au type d'information nécessaire pour prendre des décisions

2. Pour chacun des énoncés suivants, veuillez indiquer votre degré d'accord en utilisant l'échelle suivante, où 1 = Jamais et 7 = Très fréquemment

Jamais	1
Presque jamais	2
Assez rarement	3
Ni rarement / Ni fréquemment	4
Assez fréquemment	5
Fréquemment	6
Toujours	7

1) Le responsable du département de marketing répond à mes communications.	
2) Le responsable du département de marketing me donne beaucoup de feedback	
3) Il y a beaucoup de communication bidirectionnelle entre mon département et celui du marketing.	
4) Quelle est la fréquence avec laquelle vous communiquez avec le responsable du département de marketing en utilisant : a- des mémos écrits b- des rapports écrits c- le fax d- des rencontres individuelles planifiées e- des rencontres individuelles imprévisibles f- des conversations téléphoniques individuelles planifiées g- des conversations téléphoniques individuelles imprévisibles h- la boîte vocale i- la télé-conférence j- le e-mail	

3. Veuillez répondre par un chiffre allant de 1 à 5 à chacune des questions ci-dessous.

Pas du tout	1
peu	2
Assez peu	3
Assez	4
Beaucoup	5

<p>À quelle fréquence existe-t-il des désaccords à propos de « qui devrait faire quoi » entre votre département et le département de marketing ?</p> <p>Combien de conflits relatifs à des responsabilités de tâches y a-t-il entre votre département et le département de marketing ?</p> <p>À quelle fréquence êtes-vous en désaccord sur l'allocation des ressources entre votre département et le département de marketing ?</p>	
<p>Combien y a-t-il de tension dans les relations entre votre département et le département de marketing ?</p> <p>À quelle fréquence les gens de votre département deviennent-ils furieux dans leur travail avec les gens du département de marketing ?</p>	
<p>Combien y a-t-il de conflit émotionnel (c'est-à-dire des incompatibilités entraînant des émotions telles que la tension, la gêne, l'animosité ou la frustration) dans les relations entre votre département et le département de marketing ?</p>	
<p>Combien y a-t-il de conflits d'idées entre votre département et le département de marketing ?</p> <p>À quelle fréquence y a-t-il des désaccords, entre votre département et le département de marketing, à propos d'un projet sur lequel vous travaillez ?</p> <p>À quelle fréquence les gens dans votre département ont-ils des opinions conflictuelles avec les gens du département de marketing au sujet de projets sur lesquels vous travaillez ?</p>	

Les questions suivantes visent à établir la situation de votre entreprise et ne serviront qu'à des fins de classification. Veuillez cocher la réponse la plus adéquate selon vos connaissances.

4. Votre entreprise est d'origine

Tunisienne ☐
Étrangère ☐

5. Quel est le nombre total d'employés de l'entreprise ? _____ Employés

6. Quel est le nombre total d'employés dans votre département ? _____ Employés

7. Quel est le chiffre d'affaires annuel de l'entreprise en Tunisie en 2005 ?

8. Quelle est la rentabilité annuelle de l'entreprise en Tunisie en 2005 ?

9. Depuis combien de temps êtes-vous à ce poste au sein de l'entreprise ?

Année(s)

10. Quel est votre sexe ?

Masculin

☐

Féminin

☐

11. Quel âge avez-vous ?

Moins de 35 ans

☐

Entre 35 et 50 ans

☐

Plus de 50 ans

☐

12. Quel est le niveau de scolarité complété le plus élevé que vous ayez atteint ?

Primaire

☐

Secondaire

☐

Bac +2

☐

Bac +3

☐

Maîtrise

☐

3ème cycle ou DESS

☐

Doctorat

☐

Merci de votre précieuse collaboration

BIBLIOGRAPHIE

Articles scientifiques

Alper S, D. Tjosvold & K.S Law. 2000. «Conflict Management, Efficacy, and Performance in Organizational Teams». *Personnel Psychology*, vol.53, p.625-642.

Amason, A.C. 1996. «Distinguishing Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams». *Academy of Management Journal*, vol.39, p.123-148.

Amason, A.C & H. Sapienza. 1997. «The Effects of Top Management Team Size and Interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict». *Journal of Management*, vol 23, p.496-516.

Ashill, N., K. Devis & I.W. Thompson. 2003. «Characteristics of Marketing Organization in the New Zealand Financial Services Sector». *International Journal of Bank Marketing*, vol.21, no. 2/3, p.80-93.

Atuahene-Gima, K. et F, Evangelista. 2000. «Cross-Functional Influence in New Product Development: An exploratory Study of Marketing and R&D Perspectives ». *Management Science*, vol. 46, no.10 (October), p.1269-1284.

Barki, Henri et Jon, Hartwick. 2001. «Interpersonal Conflict and Its Management in Information System Development». *MIS Quarterly*, vol.25, n.2, p.195-228.

Barki, Henri et Jon, Hartwick. 2004. «Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict ». *The International Journal of Conflict Management*, vol.15, n.3, p.216-244.

Barkley, D.W.1991. « Interdepartmental Conflict in Organizational Buying: the Impact of the Organizational Context». *Journal of Marketing Research*, vol.28, (May), p.145-159.

Baron, R.A. 1991. «Positive Effects of Conflict». *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol.4, p. 281-296.

Bennett, Roger & Savani Sharmila. 2004. «Managing Conflict Between Marketing and Other Functions Within Charitable Organisations». *The Leadership and Organization Development Journal*, vol. 25, n.2, p. 180-200.

Berthon P., L Pitt & C Katsikeas. 1999. «Marketing and Technical Managers : An Inter-functional Exploration of Problem Perception». *European Journal of Marketing*, vol.33, no.7/8, p.772-792.

Bodtker A.M & J.K Jameson. 2001. «Emotion in Conflict Formation and Its Transformation: Application to Organizational Conflict Management». *International Journal of Conflict Management*, vol.12, p.259-275.

Cadogan, J.W, S. Sundqvist, R.T Salminen & K. Puumalainen.2005. «Export Marketing, Interfunctional Interactions and Performance Consequences». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol33, n. 4.

Chimhanzi, Jacqueline & Robert, E. Morgan. 2005. «Explanations from the Marketing/Human Resources Dyad for Marketing Strategy Implementation Effectiveness in Service Firms». *Journal of Business Research*, vol.58, p. 787-796.

De Dreu, C & L.R Weingart. 2002. «Task Versus Relationship Conflict, Team performance, and Team Member Satisfaction: a Meta analysis». Manuscrit non publié, université d'Amsterdam.

De Ruyter, KO & Martin Wetzels. 2000. «The Marketing-Finance Interface: A Relational Exchange Perspective». *Journal of Buisness Research*, vol 50, p.209-215.

Dyer, B & X.M Song. 1997. «The Impact of Strategy on Conflict : A Cross-national Comparative Study of U.S and Japanese Firms». *Journal of International Business studies*, vol.28, p.467-493.

Fink, C.F. 1968. «Some Conceptual Difficulties in the Theory of Social Conflict». *Journal of conflict resolution*, vol.12, p.412-460

Fisher,R.J, Maltz, E. & Jaworski, B.J. 1997. «Enhancing Communication Between Marketing and Engineering: The Moderating Role of Relative Functional Identification». *Journal of Marketing*, vol.61, (July), p.54-70.

Friedman, R.A, S.T Tidd, S.C Curall & J.C Tsai. 1998. Stewing in your Own Juices: the Effects of Conflict Style on Work Environment and Stress. Paper presented at the International Association for Conflict Management Conference, Washington, DC.

Griffin, Abbie, & John R. Hauser. 1996. «Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature». *Journal of Product Innovation Management*, vol.13, p.191-215.

Guetzkow, H. et J. Gyr. 1954. «An Analysis of Conflict in Decision Making Groups». *Human Relations*, vol.7, p.367-381.

Gupta, A.K, S.P Raj & D. Wilemon. 1986. «A Model for Studying R&D-Marketing Interface in the Product Innovation Process». *Journal of Marketing*, vol.50, (April), p.7-17.

Hackman J.R & C.G Morris. 1975. «Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness: a Review and Proposed Integration.». *Advances in Experimental Social Psychology*, vol.8, p.45-99

Hartwick, Jon & Henri Barki. 2002. «Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict». *Cahier du GReSI*, no.02-04.

Hartwick Jon & Barki Henri. 2004. «Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict». *International Journal of Conflict Management*, vol.15, no.3, p.216-244.

Higgs M., U. Plewnia & J. Ploch. 2005. «Influence of Team Composition and Task Complexity on Team Performance». *Journal of the academy of Marketing Science*, vol.11, no.7/8, p.227-250.

Homburg C., J.P Workman & H.Krohmer. 1999. «Marketing's Influence within the Firm». *Journal of Marketing*, vol.63, no.2, p.1-17.

Hyman, M.R & I Mathur. 2005. «Retrospective and Prospective Views on the Marketing/Finance Interface». *Team Performance Management*, vol.33, no.4, p.390-400.

Ikeda A.A, T.M Veludo-de-Oliveira & M.C Campomar. 2005. «Organizational Conflicts Perceived by Marketing Executives.». *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, vol.10, no.1.

Imazai, K & K Ohbuchi. 2002. «Conflict Resolution and Procedural Fairness in Japanese Work Organisations». *Japanese Psychological Research*, vol.44, no.2, p.107-112.

Janssen, O, E. Van de Vliert & C Veenstra. 1999. «How Task and Person Conflict Shape the Role of Positive Interdependence in Management Teams» *Journal of Management*, vol.25, p.117-142.

Jameson, J.K. 1999. «Toward a Comprehensive Model of the assessment and Management of Intraorganizational Conflict: Developing the Framework». *International Journal of Conflict Management*, vol.10, p. 268-294.

Jassawalla, A.V & H.C Sashittal. 2000. «Cross Functional Dynamics in New Product Development». *Research Technology Management*, vol.43, no.1, p. 46.

Jehn, Karen A. 1995. «A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict». *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, no.2 (June), p. 256-282.

Jehn, Karen A. 1997. «A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups». *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, no.3, (September), p. 530-557.

Jehn, K.A, G.B Northcraft & M.A Neale. 1999. «Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups». *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, p. 741-763.

Jehn, Karen A. & Elizabeth A. Mannix. 2001. «The dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group performance». *Academy of Management Journal*. vol. 44, no.2 (April), p. 238-251.

Kolb D. & L.L Putnam.1992. «The Multiple Faces of Conflict in Organizations». *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 13, p.311-324.

Kuertzberg T.R & J.S Mueller.2005. «The Influence of Daily Conflict on Perceptions of Creativity: A Longitudinal Study. ». *The International Journal of Conflict Management*, vol.16, no.4, p.335-353.

Lewicki R.J, S.E Weiss & D.Lewin. 1992. «Models of Conflict, Negotiation and Third Party Intervention: a Review and Synthesis». *Journal of Organizational Behavior*, vol.13, no.3.

Mack R.W. & R.C Snyder. 1957. «The Analysis of Social Conflict: Toward an Overview and Synthesis. ». *Journal of Conflict Resolution*, vol.1, no.4, p.212-248.

Maltz, E. & A.K Kohli. 2000. «Reducing Marketing's Conflict with Other Functions: The Differential Effects of Integrating Mechanisms». *Academy of Marketing Science*, (Greenvale), vol.28, no. 28 (fall), p. 479-493.

Medina, F.J., L. Munduate, M Dorado, I Martinez & J.M Guerra. 2005. «Types of Intragroup Conflict and Affective Reactions». *Journal of Managerial Psychology*, vol.20, no. 3/4, p.219-230

Menon, A., B.J, Jaworski & A.K, Kohli. 1997. «Product Quality: Impact of Interdepartmental Interactions». *Academy of Marketing Science Journal*, vol.25, no.3, p.187.

Moenaert, Rudy K. & William E. Souder. 1990. «An Analysis of the Use of Extrafunctional Information by R&D and Marketing Personnel: Review and Model». *Journal of Product Innovation Management*, vol.7, p.213-229.

Moorman C. & R. Rust. 1999. «The Role of Marketing ». *Journal of Marketing*, no.63, p. 180-197.

Morgan Neil.A & Nigel.F Piercy. 1998. «Interactions between Marketing and Quality at the SBU Levels: Influences and Outcomes». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.26, no.3, p.190-208.

Mukhopadhyay, S.K. & A.V. Gupta. 1996. «Interfaces for Resolving Marketing, Manufacturing and Design Conflicts: A conceptual Framework». *European Journal of Marketing*, vol.32, no1/2, p.101-124.

Nash, J. 1950. «The Bargaining Problem ». *Econometrica*, vol.18, p. 155-162.

Parente Diane. H. 1998. «Across the Manufacturing-Marketing Interface: Classification of Significant research». *International Journal of Operations & production Management*, vol 18, no.12, p.1205-1222.

Passos A.M & A. Caetano. 2005. «Exploring the Effects of Intragroup Conflict and Past Performance Feedback on Team Effectiveness». *Journal of Managerial Psychology*, vol.20, no.3/4, p.231-244.

Pelled L.H, K.M. Eisenhardt & Xin.1999. «Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance». *Administrative Science Quarterly*, vol.44, p.1-28.

Peterson R.S. & K.J Behfar. 2003. «The Dynamic Relationship Between Performance Feedback, Trust, and Conflict in Groups : A Longitudinal Study». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (London), vol. 92, p.102-112.

Piercy, N. 1986. «The Role and the Function of the Chief Marketing Executive and Marketing Department: a Study of Medium-Sized Companies in the UK». *Journal of Marketing Management*, vol.1, no.3, p.265-290.

Pondy, Louis R.1966. «A Systems Theory of Organizational Conflict». *Academy of Management Journal*, vol.9, (September), p. 246-253.

Pondy, Louis R.1967. «Organizational Conflict: Concepts and Models». *Administrative Science Quarterly*, vol 12, no.1, p. 585-595.

Priem, R.L et K.H Price. 1991. «Process and Outcome Expectations for the Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Techniques of Strategic Decision Making». *Group and Organization Studies*, vol.16, no.2, p.206-225.

Purdue, B.C & J.O Summers.1991. «Purchasing Agents' Use of Negotiation Strategies». *Journal of Marketing Research*, vol.28, (May), p.175-189.

Putnam, L.L. 1994. «Productive Conflict: Negotiation as Implicit Coordination». *Journal of conflict Management*, vol 5, p.284-298.

Rahim, M.A. 2002. «Toward a Theory of Managing Organizational Conflict». *The International Journal of Conflict Management*. vol.13, no.3, p. 206-235.

Rahim, M.A. & T.V Bonoma. 1979. «Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention». *Psychological Reports*. vol.44, p. 1323-1344.

Ratnatunga, J., G.J. Hooley & R. Pike. 1990. «The Marketing-Finance Interface». *European Journal of Marketing*, vol.24, no.1, p.29.

Ruekert, Robert W & Orville C. Walker. 1987^a. «Marketing Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence». *Journal of Marketing*, vol.51 (January), p.1-19.

Ruekert, Robert W & Orville C. Walker. 1987^b. «Interactions Between Marketing and R&D Departments in Implementing Different Business Strategies». *Strategic Management Journal*, vol.8, no.3, p.233-248.

Schwenk C. & Cosier R.A.1993. «Effects of Consensus and Devil's Advocacy on Strategic Decision Making ». *Applied Social Psychology*, vol 23, p.126-139.

Shapiro, B.P. 1977. «Can Marketing and Manufacturing Coexist? ». *Harvard Business review*, vol.55, no.5, p.104-114.

Shaw C.T, V. Shaw & M. Enke. 2004. «Relationships between Engineers and Marketers within New Product Development ». *European Journal of Marketing*, vol.38, no.5/6, p.694.

Simons T.L & R.S Peterson. 2000. «Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust». *Journal of Applied Psychology*, vol.85, p.102-111.

Song M.X, M.M Montoya-Weiss & J.B Schmidt. 1997. «Antecedents and Consequences of Cross-functional Cooperation: a Comparison of R&D, Manufacturing and Marketing perspectives». *Journal of Product Innovation Management*, vol.14, p.35-47

Song Michael X., Barbara Dyer & R.Jeffrey Thieme. 2006. «Conflict Management and Innovation Performance: an Integrated Contingency Perspective». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.34, no.3, p.342-356.

Souder, W.E. 1977. «Effectiveness of Nominal and Interacting Group Decision Processes for Integrating R&D and Marketing ». *Management Science*, vol.23, no.6, p.595-605.

Souder, W.E. 1981. «Disharmony Between R&D and Marketing». *Industrial Marketing Management*, vol.10, no.1, p.67-73.

Souder, W.E. 1988. «Managing Between R&D and Marketing in New Product Development Projects». *Journal of Product Innovation Management*, vol.5, no.1, p.6-19.

Swift, J. 1998. «Cultural Closeness as a Facet of Cultural Affinity». *International Marketing Review*, vol.16, n.3, p.182-201.

Thomas, Kenneth.W. 1992. «Conflict and Conflict Management: Reflections and Updates». *Journal of Organizational Behavior*, vol 13, p. 265-274.

Tjosvold, Dean. 1998. «The Cooperative and Competitive Goal Approach to Conflict: Accomplishments and Challenges». *Applied Psychology: an International Review*, vol 47, p. 285-342.

Tjosvold Dean, Daniel Chun Hui, Z. Ding & Junchen Hu. 2003. «Conflict Values and Teams Relationships: Conflict's Contribution to Team Effectiveness and Citizenship in China.». *Journal of Organizational Behavior*, vol 24, no.1 (February), p. 69-88.

Trigeorgis, L. 1993. «Real Options and Interactions with Financial flexibility». *Financial Management*, vol 22, p.202-224

.Van de Vliert, Evert, Aukje Nauta, Ellen Giebels & Onne Janssen. 1999. « Constructive Conflict at Work». *Journal of Organizational Behavior*, vol 20, no.4 (july), p. 475-491.

Wall J.A & R.R Callister. 1995. «Conflict and its Management». *Journal of Management*, vol 21, no.3, p. 515-558

Wall, V et L. Nolan. 1986. «Perceptions of Inequity, Satisfaction and Conflict in Task-Oriented Groups». *Human Relations*, vol.39, p.1033-1052.

Webster, F.E. 1992. «The Changing Role of Marketing in the Corporation». *Journal of Marketing*, vol.56, no.4 (October), p.1-17.

Wind, J. 1996. «Mastering Management: Big Questions for the 21st Century». *Financial Times*, vol.16 (February), p.4.

Xie Jinhong, X. Michael Song & Anne Stringflow. 1998. «Interfunctional Conflict, Conflict Resolution Styles, and New Product Success : A Four Culture Comparison». *Management Science*, vol. 44, no.12 (December), p.192-206.

Monographies

Allaire, Yvan et Mihaela, E. Firsirotu. 1993. *L'entreprise stratégique : Penser la stratégie*. Gaëtan et Morin éditeur. Québec.

D'Astous, Alain. 2000. *Le projet de recherche en marketing*. 2ème édition. Éditions Chenelière/Mc Graw-Hill, Québec.

Brown, L.D. 1983. *Managing Conflict at Organizational Interfaces*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Boulding. 1962. *Conflict and Defense: a General Theory*. Harper , New York.

Chamberlain, N.W. 1955. *A General Theory of Economic process*. Harper and Row, New York.

Coser, L.A.1956. *The Functions of Social Conflict*. New York: Free Press

De Dreu & E.Van de Vliert (Eds.). 1997. *Using Conflict in Organizations*. CA:Sage. Beverly Hills.

Dunlop, J, & J.J Healey. 1953. *Collective Bargaining : Principles and Cases*, revised ed., Richard D. Irwin , Homewood, IL.

Ikle, F.C. 1964. *How Nations Negotiate*. Harper and Row, New York.

Kochan, T. & A. Verma. 1983. «Negotiations in Organizations: Blending Industrial Relations and Organizational Behavior Approaches ». In: Bazerman, M.A and Lewicki, R.J (Eds) *Negotiating in Organizations*, sages Publications, Beverly Hills , p.13-32.

Kotler, Philip, Pierre Filiatrault et Ronald Turner. 2000. *Le management du marketing*. 2ème édition, Gaëtan et Morin Éditeurs, Québec, 875 p.

Luce, D. & H. Raiffa. 1957. *Games and Decisions*. Wiley, New York.

Marsan, Christine. 2005. *Gérer les conflits*. Éditions Dunod, Paris.

Marticotte, François. 1997. *Perspective historique de l'évolution de la structuration du marketing: le cas d'une grande banque canadienne*. Université du Québec à Montréal. Montréal.

Nye, R.D. 1973. *Conflict among Humans*. Springer, New York.

Perrien, J, E.J Cheron et M.Zins. 1983. *Recherche en marketing : Méthodes et décisions*. Gaëtan et Morin éditeur. Québec.

Oakland, John S. 1992. *Total Quality Management*. 2ème édition. Oxford, UK : Heinemann.

Rousseau, Pierre. 1990. *Comprendre et gérer les conflits dans les entreprises et les organisations*. Éditions Chronique sociale, Lyon. 170 Pgs.

Rahim, Afzalur M. 1986. *Managing conflict in Organizations*. Praeger Publishers. New York. ISBN 0-275-90027-4. 176 Pgs.

Théberge, Gaëtan. 2004. *Notes de cours DSA5311: Méthodes quantitatives en marketing*, École des sciences de la gestion, UQÀM, 350p.

Stern, L.W & R.H Gorman. 1969. *Conflict in Distribution Channels: an Exploration*. in *Distribution Channels* Éd. Louis Stern. Boston,MA: Houghton Mifflin.

Thomas, Kenneth.W. 1976. *Conflict and Conflict Management*. In M.D Dunette (Ed.), *Handbook in industrial and organizational psychology* (p.889-935). Chicago: Rand Mc Nally.

Tjosvold, Dean. 1991. *The Conflict-Positive Organization*. Addison-Wesley, New York.

Van de Ven, Andrew & Diane L Ferry. 1980. *Measuring and Assessing Organizations*. New York: Free Press.

Walton, R. 1969. *Interpersonal Peacemaking*. Addison Wesley, Reading, MA.